

T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

BEKLENTİ KURAMI KAPSAMINDA OKUL MÜDÜR
YARDIMCILARININ GÖREVLERİNE İLİŞKİN BEKLENTİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

MUSTAFA BALCI

AMASYA
Temmuz – 2024

T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

BEKLENTİ KURAMI KAPSAMINDA OKUL MÜDÜR
YARDIMCILARININ GÖREVLERİNE İLİŞKİN BEKLENTİLERİ

Hazırlayan
Mustafa BALCI

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Erol ATA

AMASYA – 2024



Sevgili dedem Hasan YILMAZ'a.

TEZ ONAY SAYFASI

Mustafa BALCI tarafından hazırlanan “BEKLENTİ KURAMI KAPSAMINDA OKUL MÜDÜR YARDIMCILARININ GÖREVLERİNE İLİŞKİN BEKLENTİLERİ” başlıklı çalışma aşağıdaki jüri tarafından .../.../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oyçokluğu ile Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri

İmza

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Erol ATA

.....

Üye : Prof. Dr. AKIN Meltem KÖSTERELİOĞLU

.....

Üye : Doç. Dr. Bahadır GÜLBAHAR

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. .../.../.....

.....

Doç. Dr. Hasan YERKAZAN

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN SAYFASI

Tezimin içerdiki yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsünden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin ortaya çıkması durumunda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

....../.../.....

Mustafa BALCI

İmza

ÖZET

BEKLENTİ KURAMI KAPSAMINDA OKUL MÜDÜR YARDIMCILARININ GÖREVLERİNE İLİŞKİN BEKLENTİLERİ

Mustafa BALCI

Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Haziran/2024

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Erol ATA

Bu araştırmanın amacı; beklenti kuramı kapsamında okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma nitel araştırma biçiminde meydana getirilmiştir. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomonoloji) deseni ekseninde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu ortaya çıkartılırken amaçlı örneklem yöntemlerinden bir tanesi olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi seçilmiştir. Araştırma grubunda 2023-2024 Eğitim Öğretim yılında Tokat ilinde görev yapan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 21 okul müdür yardımcısı yer almaktadır. Araştırmada verilerin toplanması sürecinde müdür yardımcılara dokuz açık uçlu sorudan ortaya çıkarılan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler katılımcıların uygun gördükleri yer ve zamanda yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşmeye onay vermeyen katılımcıların görüşme sorularına vermiş oldukları cevaplar araştırmacı tarafından not edilerek kayıt altına alınmıştır. Araştırmada elde edilen veriler betimsel bir bakış açısıyla incelenerek analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcılar öncelik olarak müdür yardımcısı kavramını; yardımcı personel, köprü, okulun yapıtaşı, yol gösterici ve okulun anahtarı şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcılar yöneticilikten beklentilerini; düzenli iş yapmak, akademik başarı, lider olmak, kadro beklentisi ve tayin olma/yer değiştirme biçiminde belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu müdür yardımcılığının müdürlüğe geçiş için bir basamak olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar yöneticilik görevinde gelişimlerini; tecrübeli insanlardan faydalanma, kişisel gelişim, hizmet içi eğitim, sosyal medya, mevzuat ve yüksek lisans şeklinde belirtmişlerdir. Katılımcılar yöneticiliğin motivasyonlarına etkilerini; sorumluluk bilinci, insani ilişkiler, olumlu okul atmosferi, iletişim ve yönetici olmak şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticiliğin kişiye itibar sağladığını belirtmiştir. Katılımcıların yöneticiliğin saygınlık kazandırması ile ilgili görüşleri büyük çoğunlukla “evet, kazandırır” şeklindedir. Katılımcıların yöneticiliğin yaşam kalitesine etkisini; mesai süresinin

fazlalığı, ekonomik kaygılar, aileye zaman ayıramama, tanınır olma, kıyafet düzeni ve sorumluluk artışı şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcılar yöneticilikle beraber yeni hedefleri olarak; üst makamlara geçmek, iyi bir yönetici olmak, başarılı okul, öğretmenliğe dönmek ve yaşam kalitesini artırmak şeklinde görüş belirtmişlerdir. Sonuç olarak; okullarda görev yapan müdür yardımcılarının liderlik rollerinin de farkında olunarak görev tanımlarını yasal bir statüye kavuşturmak ve zorunluluk dolayısıyla yönetici olma girişimlerinin etkisini minimum düzeye düşürmek veya yok etmek için gerekli çalışmaların ilgililer tarafından yapılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Beklenti, beklenti kuramı, okul, müdür yardımcısı



ABSTRACT

EXPECTATIONS OF DEPUTY SCHOOL PRINCİPAL ABOUT THEIR DUTIES WITHIN THE SCOPE OF EXPECTANCY THEORY

Mustafa BALCI

Amasya University, Institute of Social Science

Department of Educational Sciences, M.A., June/2024

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Erol ATA

The aim of this study is to reveal the expectations of vice principals of schools regarding their duties within the framework of expectancy theory. The research was conducted in the form of qualitative research. The research was conducted based on the phenomenology design, one of the qualitative research methods. When determining the study group, purposive sampling method, one of the purposeful sampling methods, was selected. The study group in the 2023-2024 academic year consists of 21 deputy school principal working in preschool, primary, secondary, and high schools in Tokat province. In the data collection process of the research, a semi-structured interview form consisting of nine open-ended questions was used for vice principals. The interviews were conducted face-to-face at a time and place convenient for the participants. The responses of the participants who did not attend to face-to-face interviews were noted and saved by the researcher. The data obtained in the research were analyzed from a descriptive perspective. Firstly, the participants defined the concept of vice principal as assistant staff, bridge, cornerstone of the school, guide, and key to the school. The participants stated their expectations from management as performing regular tasks, achieving academic success, being a leader, expecting a position, and change in the place of duty. The majority of the participants stated that vice principal ship is a step towards becoming a principal. The participants stated their development in management roles as benefiting from experienced individuals, personal development, in-service training, social media, legislation, and master's degree. The participants expressed the effects of motivation on management as a sense of responsibility, human relations, positive school atmosphere, communication, and being a manager. The majority of the participants stated that management provides prestige to the individual. The opinions of the participants regarding the positive effect of management on quality of life were mostly expressed as "yes, it does." The participants expressed the effects of management on quality of life as excessive working hours, economic concerns, inability to spend time with family, recognition, neatly dressed, and increased responsibility. The

participants stated their new goals with management as advancing to higher positions, being a good manager, running a successful school, returning to teaching, and improving quality of life. As a result, it is necessary to formalize the job descriptions of school vice principals into a legal status, taking into account their leadership roles. Additionally, it is needed to be undertaken to minimize or eliminate the impact of attempts to become a manager due to necessity.

Keywords: Expectancy, expectancy theory, school, vice principal



ÖN SÖZ

Akademi hayatına ilk adım attığım zamana kadar eğitim öğretim sürecimin tamamında bana eşlik eden ve bugünlere gelmemde çok büyük emekleri olan isimlerini sayamayacağım kadar fazla olan beni yetiştiren tüm fedakâr öğretmenlerime;

Tezimin hazırlanması sürecinde bütün zorluklarıma katlanan ve beni motive ederek her durum ve şart altında yanımda yer alan değerli danışman hocam Dr. Erol ATA'ya, önerileri ile çalışmama katkı sunan çok değerli jüri üyelerime;

Çok büyük zorluklarla ve binbir emekle bugünlere gelmemi sağlayan çok sevgili annem Sündüs BALCI ve sevgili babam Musa BALCI başta olmak üzere kardeşlerimin hepsine ama özellikle bu çetin süreçte desteğini sürekli hissettiğim kız kardeşim Songül Pınar BALCI'ya çok teşekkür ederim.

Sizler olmasanız bu çalışma olmazdı. İyi ki varsınız...

Mustafa BALCI

24/06/2024

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN SAYFASI.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.5. Araştırmanın Varsayımları	4

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
2.1. Motivasyon Kavramı.....	5
2.1.1. Motivasyonun Tanımı	5
2.1.2. Motivasyonun Önemi.....	5
2.1.3. Motivasyonun Öğeleri.....	6
2.2. Motivasyon Kuramları	6
2.2.1. Kapsam Kuramları	7
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	7
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	8
2.2.1.3. McClelland'in Başarma İhtiyacı Kuramı	8
2.2.1.4. Alderferger'in ERG Kuramı.....	9
2.2.2. Süreç Kuramları.....	9
2.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı	10
2.2.2.2. Locke'un Amaç Kuramı.....	10

2.2.2.3. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı	11
2.2.2.3.1. Beklenti.....	12
2.2.2.3.2. Çıktı.....	13
2.2.2.3.3. Değer	13
2.2.2.3.4. Araçsallık.....	13
2.2.2.3.5. Çaba.....	14
2.2.2.4. Lawler ve Potter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	15
2.2.3. Beklenti Kuramı ve Motivasyon Süreci.....	15
2.3. Yönetim	16
2.3.1. Okul Yönetimi Süreci	16
2.3.2. Okul Yöneticiliği	17
2.3.2.1. Okul Müdürü	18
2.3.2.2. Okul Müdür Başyardımcısı	20
2.3.2.3. Okul Müdür Yardımcısı	20
2.3.2.3.1. Müdür Yardımcısının Görev, Yetki ve Sorumlulukları	21
2.4. İlgili Araştırmalar.....	23
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	24
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	31

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM	34
3.1. Araştırma Yöntemi.....	34
3.2. Araştırma Modeli	34
3.3. Araştırma Grubu	35
3.4. Verilerin Toplanması	37
3.4.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	38
3.5. Verilerin Analizi	38
3.6. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği ile Araştırmacıların Rolü	39

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR.....	41
4.1. Müdür Yardımcısı Kavramının Tanımına Yönelik Görüşler	41
4.1.1. Yardımcı Personel.....	41
4.1.2. Köprü	42
4.1.3. Okulun Yapıtaşı	42
4.1.4. Yol Gösterici	42
4.1.5. Okulun Anahtarı	43

4.2. Yöneticilikten Beklentilere Yönelik Görüşler	43
4.2.1. Düzenli İş Yapmak	44
4.2.2. Akademik Başarı.....	44
4.2.3. Lider Olmak.....	44
4.2.4. Kadro Beklentisi	45
4.2.5. Tayin Olma/ Yer Değiştirme	45
4.3. Müdür Yardımcılığından Müdürlüğe Geçişe Yönelik Görüşler.....	45
4.4. Yöneticilerin Kendilerini Nasıl Geliştirdiklerine Yönelik Görüşler.....	47
4.4.1. Tecrübeli İnsanlardan Faydalanma	47
4.4.2. Kişisel Gelişim	48
4.4.3. Hizmet içi Eğitim.....	48
4.4.4. Sosyal Medya	48
4.4.5. Mevzuat.....	49
4.4.6. Yüksek Lisans.....	49
4.5. Yöneticiliğin Motivasyona olan Etkisine Yönelik Görüşler	49
4.5.1. Sorumluluk Bilinci.....	50
4.5.2. İnsani İlişkiler	50
4.5.3. Olumlu Okul Atmosferi	51
4.5.4. İletişim.....	51
4.5.5. Yönetici Olmak.....	51
4.6. Yöneticiliğin Kişiyi İtibar Sağlayıp Sağlamamasına Yönelik Görüşler.....	52
4.7. Yöneticiliğin Saygınlık Kazandırmasına Yönelik Görüşler	53
4.8. Yöneticiliğin Yaşam Kalitesindeki Değişikliklere Yönelik Görüşler.....	54
4.8.1. Mesai Süresinin Fazlalığı	55
4.8.2. Ekonomik Kaygılar	55
4.8.3. Aileye Zaman Ayıramama	56
4.8.4. Tanınır Olma	56
4.8.5. Kıyafet Düzeni.....	57
4.8.6. Sorumluluk Artışı	57
4.9. Yöneticilikle Beraber Yeni Hedeflere Yönelik Görüşler	57
4.9.1. Üst Makamlara Geçmek.....	58
4.9.2. İyi Bir Yönetici Olmak.....	58
4.9.3. Başarılı Okul.....	59
4.9.4. Öğretmenliğe Dönmek	59
4.9.5. Yaşam Kalitesini Artırma.....	60

V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA	61
-------------------	----

VI. BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
6.1. Sonuç.....	66
6.2. Öneriler.....	68
6.2.1. Okul Müdür Yardımcılarına Yönelik Öneriler	68
6.2.2. Üst Yöneticilere Yönelik Öneriler	68
6.2.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	69
KAYNAKÇA	70
EKLER	80
Ek 1. Etik Kurul İzni.....	81
Ek 2. Araştırma İzin Onayı	82
Ek 3. Veri Toplama Aracı	85
ÖZ GEÇMİŞ	Error!

Bookmark not defined.

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarına Ait Demografik Bilgiler.....	36
Tablo 2. Müdür Yardımcısı Kavramının Tanımına Yönelik Görüşler	41
Tablo 3. Yöneticilikten Beklentilerine Yönelik Görüşler	43
Tablo 4. Müdür Yardımcılığı Müdürlüğe Geçiş İçin Basamak mıdır Sorusuna Yönelik Görüşler	45
Tablo 5. Müdür Yardımcılığındaki Gelişim Süreçlerine Yönelik Görüşler	47
Tablo 6. Yöneticiliğin Motivasyona Olan Etkilerine Yönelik Görüşler	50
Tablo 7. Yöneticiliğin Kişiyi İtibar Sağlamasına Yönelik Görüşler	52
Tablo 8. Yöneticiliğin Saygınlık Kazandırmasına Yönelik Görüşler	53
Tablo 9. Yöneticilerin Yaşam Kalitesinin Değişimine Yönelik Görüşleri	54
Tablo 10. Yöneticilerin Yeni Hedeflerine Yönelik Görüşleri	58

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sirgy, 1986)	8
Şekil 2. Beklenti Kuramı Temel Kavramları (Lunenburg & Ornstein, 2023).....	12



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklama
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
OKY	Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği
İKY	İlköğretim Kurumları Yönetmeliği
ÖSS	Öğrenci Seçme Sınavı
KBS	Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi
MEBBİS	Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
FATİH	Fırsatları Artırma Teknolojiyi İyileştirme Hareketi

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu başlık altında problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın varsayımları üzerinde durulmuş ve bilgi verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanoğlunun yaşamın başlangıcından itibaren çalışmaya ve iş yapmaya yöneldiği bilinmektedir. Hayatın her alanında aktif olarak bulunan insanlar sürekli bir çaba ve uğraş içerisinde. Bireyleri çalışmaya ve/veya iş yapmaya yönlendiren çabalarını etkileyen temel etmen beklentileridir. İnsan davranışlarının temelinde beklentilerinin karşılanarak motivasyonun artırılması önem arz etmektedir. Motivasyon, bireyin içinden gelen bir işi yapma derecesi, isteğidir (Fidan, 1997). Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda onu harekete geçirme süreci motivasyondur (Küçükahmet, 2010). Bu bağlamda bireylerin beklentilerinin karşılanması motivasyonlarını artıracaktır. Beklentileri karşılanmayan bireylerin motivasyonları düşecektir (Luthans, 1992). Beklentiler, ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmakta ve her insanın ihtiyaçları değişiklik gösterdiğinden motivasyon süreçleri de farklılık göstermektedir. Motivasyonu yüksek bireylerin çalışma verimliliğinin de yüksek olduğu bilinmektedir (Eren, 2000). Güney ve Ayır'ya (2001) göre; çalışanların beklentilerinin karşılanarak motivasyonlarının artırılması için birtakım etmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; maddi kazanç, çalışma hayatında ve sonrasında maddi manevi teminatlar, kariyer olarak ilerleme, işin yapılabilirliği, özel hayatında saygının artması, bulunduğu mevkinin saygınlığı, iletişimin yüksekliği, elde edilen başarının ödüllendirilmesi, ortak amaç birlikteliği, paylaşımcı olma ve alınacak kararlara katılımın etkin olması şeklindedir.

Bilişsel olarak motivasyon sürecinin en etkin kuramı Vroom'un Beklenti kuramıdır. Bu kurama göre, birey yaptığı davranışın sonunda ne tür bir beklenti içinde olduğunu bildiğinden dolayı, çalışma hayatındaki performansı içinde bulunduğu beklentilere bağlıdır. Örneğin; birey kariyer olarak ilerlemek istiyorsa iş yaşamındaki performansının kendisini istediği hedefe getireceğini bildiğinden dolayı motivasyonu yüksek bir şekilde çalışır (Altuğ, 1997). Vroom'a (1964) göre psikolojik durumlar beklentileri belirler. Bu bağlamda psikolojik durumların etkileşim halinde olduğu unsurlar şu şekildedir: beklenti, çıktı, valens (arzu/kaçınma), araçsallık durumu, çaba(gayret) ile bu durumların arasındaki ilişkiler bütünüdür. Birey istediği

sonuca ulaşmak için gerekli olan davranışları tamamen ortaya koymalıdır. Bu bağlamda bireyin motivasyonun yüksek veya düşük olması hiçbir zaman bireyi istediği hedefe götürmeyecektir.

Okul; okul yöneticileri, öğretmen ve öğrencilerinde içerisinde bulunduğu yüksek iletişim içerisinde bulunulan öğrenme alanlarıdır (Turan, 2007). Okul, bulunduğu çevrenin öğrencilerinin geldiği, ağırlıklı olarak öğretim ortamının sunulduğu, katılımcı tüm paydaşları ile iletişimi sürdüren, sürekliliği ve devamlılığı içerisinde barındıran yapılardır (Şişman & Turan, 2005). Bu sistemin devamlılığının sağlanmasında en etkin bireyler okul yöneticileridir.

Eğitimcilere göre yönetici kavramı; hedeflenen işlere ulaşmak için paydaşı olduğu grubu yönlendiren ve onları motive edip örgütün sorumluluğunu ön plana alan kişilerdir (Türkmen, 2003). Okullarda okulun yönetim ve denetim işinden sadece okul müdürleri sorumlu değildir. Okul müdür yardımcıları da yönetim ve liderlik alanında sorumlu kişilerdir. Yönetim görevi liderlik unsurlarını barındırır (Budak, 1998). Bu açıdan değerlendirildiğinde okul yöneticileri okul örgütünde kendileri ve çalışanları açısından motivasyonu artırıcı etkenlere öncelik vermelidirler (Gürgen, 1997). Çalışanların beklentileri doğrultusunda ortamın düzenlenmesi yine yöneticilerin görevlerindendir.

Okul müdür yardımcıları, zorunlu girmeleri ders görevinin yanı sıra okuldaki her türde eğitim öğretim işlerinin yanı sıra yönetim, liderlik, öğrenci işleri, personel işleri, harcama işlemleri, resmi yazışmalar, sosyal ve kültürel faaliyetlerin düzenlenmesi, yatılı ve bursluluk işlemleri, okulun güvenlik işleri, nöbet işlemleri, koruyucu tedbirlerin alınması, düzenin sağlanması, çevre ile ilişkilerin yanı sıra okul müdürünün verdiği diğer görevleri yapan eğitim ve öğretim sorumlusu olan kişilerdir. Müdür yardımcıları verilen bu sorumlulukların yapılması ve okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan çalışmalar hususunda okul müdürüne karşı sorumludur (MEB, 2003). Okul müdür yardımcıları görevlerine bakanlığın yaptığı sınavlarla atanmaktadırlar. Öğretmenlik ve yöneticilik farklı sorumluluk içermesine rağmen müdür yardımcılığına geçen öğretmenler başlangıçta yöneticilikle ilgili herhangi bir eğitim almadan görevlerine geçiş yapmaktadırlar (Kılınç vd., 2017). Sınırlı sayıda müdür yardımcısı ise akademik olarak yüksek lisans yaparak yöneticilik görevlerine hazır olarak başlamaktadırlar. Yöneticilik eğitimi ve hizmet içi eğitim almayan müdür yardımcıları görevleri esnasında karşılaşılabildikleri sorunların çözümünde ise bilimsellikten uzak bir şekilde deneme yanılma yöntemini kullanmaktadırlar (Bursalıoğlu, 2015). Bu bağlamda öğretmenlikten yöneticiliğe geçen müdür yardımcılarının beklentileri doğrultusunda çalışmaların yapılması, uyum ve önleyici tedbirlerin alınması önem arz etmektedir (Ulutaş, 2010).

Bu araştırmada, beklenti kuramı kapsamında okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentilerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu bakımdan bilim camiasında fazlaca incelenmeyen ve irdelenmeyen bu konuya dikkat çekmek amaç olarak ortaya konulmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; beklenti kuramı kapsamında okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentilerini ortaya çıkarmaktır. Belirlenen amaç doğrultusunda aşağıda ifade edilen araştırma sorularına yanıtlar aranmıştır:

1. Müdür yardımcılarını “Müdür Yardımcısı” kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?
2. Müdür yardımcılarının yöneticilikten beklentileri nelerdir?
3. Müdür yardımcılığı müdürlüğe geçiş için gerekli midir?
4. Müdür yardımcılarını yöneticilik görevinde kendilerini nasıl geliştiriyorlar?
5. Müdür yardımcılarının yöneticilik görevinde motivasyonları nasıl etkileniyor?
6. Müdür yardımcılarına göre yöneticilik kişiye itibar sağlar mı?
7. Müdür yardımcılarına göre yöneticilik görevi saygınlık kazandırır mı?
8. Müdür yardımcılarının yöneticilik görevleri yaşam kalitelerinde değişikliklere yol açtı mı?
9. Müdür yardımcılarının yöneticilikle beraber yeni hedefleriniz nelerdir?

1.3. Araştırmanın nemi

Okul müdür yardımcılarını okul örgütünün yönetim liderlerindendir. Yöneticiliğe geçiş yapan müdür yardımcılarını da her birey gibi beklentiler içerisindedir. Okul rgtnn sosyal hale gelmesi, yöneticilerin kurumlarına aidiyet duygusu hissetmeleri, yaptıkları işle beraber motivasyonun artması veya azalması beklentilerine yöneliktir. İş doymuyla beraber yeni hedeflere ulaşma, yeni roller alabilme ve kimlik edinme sürecinde sosyalleşme edinimleri müdür yardımcılarının beklentilerini oluşturmaktadır (Kartal, 2007). Alan yazını üzerinde okul müdürleri, öğretmenler ve öğrencilere yönelik çalışmalarını yapıldığı görülmektedir. Okul müdür yardımcılarını yönelik fazlaca bir araştırmanın yapılmadığı ilgili literatür incelendiğinde de ortaya çıkmaktadır. Bu araştırma da Victor Harold Vroom’un beklenti kuramı kapsamında okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentilerinin ortaya çıkarılması temelinde önemli olup, bilim dünyasına katkı sağlayacağından önem arz etmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma Tokat ilinde bulunan farklı tür eğitim kurumlarında görev yapan 21 okul müdür yardımcısı ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda elde edilen veriler neticesinde ortaya çıkarılan bulgular için genelleştirme yapılamaz. Genelleştirme yapılması için daha fazla sayıda müdür yardımcısının katılımı ile nicel araştırma yapılması gerekir.
2. Araştırma 2023-2024 Eğitim Öğretim yılı içerisi ile sınırlandırılmıştır.
3. Araştırma sürecinde veri toplama aracı olarak sadece görüşme formu kullanılmıştır. Daha sonra yapılması düşünülen araştırmalar için farklı veri toplama araçları kullanılabilir.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma şu varsayımlara dayanmaktadır.

1. Araştırma sürecine katılım gösteren müdür yardımcılarının görüşme sorularına yanıt verirken herhangi bir baskı altında olmadıkları ve sorulara samimiyetle cevap vermiş oldukları varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşmelerin yapıldığı yerleri kendileri seçmiş olduklarından dolayı, görüşme ortamının kendileri üzerinde herhangi bir baskı unsuru oluşturmadığı varsayılmıştır.

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölüm başlığı altında motivasyonun kavramı, motivasyon kuramları, beklenti kuramı, yönetim ve ilgili araştırmalar başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı içeriğinde motivasyonun tanımı, motivasyonun önemi ve motivasyonun öğeleri başlıklarına yer verilmiştir.

2.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon ifadesi ilk olarak 1800'lü yılların sonlarına doğru Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere'de psikoloji üzerine çalışan insanların bilimsel yazılarında görülmüştür. Her bireyin farklılık göstermekle birlikte ihtiyaçları ve beklentilerinin olduğu bilinmektedir. Günümüz toplumlarında, özellikle sanayinin gelişmiş olduğu ülkelerde çalışan bireylerin yapmış olduğu işten aldığı haz ve yapılan işin sonucunda elde ettiği kazanç önem arz etmektedir. Motivasyon; bireylerin kaybedilmiş olan enerjisinin tekrardan bireye katmak için gerekli olan ihtiyaçlarıdır (Nalbantoğlu vd, 2015). Motivasyon, çalışma örgütünde bireylerin davranışlarını etkileyerek onları yeni davranış şekillerine yönlendiren olgular bütünüdür (Özkalp & Kirel, 2013). Tekin'e (2015) göre motivasyon, bireylerin belirlenmiş olan bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda kendi istek ve arzularını katarak istençle çabalamalarıdır. Başaran'a (1997) göre motivasyon, bireyin işi yapacak olan kişileri nitel ve nicel olarak etkilediği süreçtir. Bir hareketin yönelimi, yapılma şiddeti ve devamı noktasında hızlıca ve hemen yapılan etkiler motivasyondur (Küçükahmet, 2000).

2.1.2. Motivasyonun Önemi

Örgütte yer alan çalışanların psikolojik durumları, iş yaşam kalitelerinin artırılması, verimliliğin daha da artması, personelin maddi ve manevi olarak ihtiyaç durumlarının iyileştirilmesi, çalışma ortamının yaşanabilir şekilde düzenlenmesi gibi faktörlerin gerçekleştirilmesi motivasyona bağlıdır (Boowe, 1987). Motivasyonun önemini anlaşılır kılan en önemli etken iletişimdir. Örgüt içerisinde çalışanların ve yönetici durumunda bulunan bireylerin iletişim düzeyi motivasyonu etkilemektedir (Okutan, 1999). Kimmel'e (1993) göre bireylerin davranışlarını istedik alanlara yönlendirmek için en öncelikli kaynak

motivasyondur. Motivasyonu yüksek olan insanlar çevresini daha iyi tanır, gözlem yapar, etrafındaki bireylerin tutum ve davranışlarını anlamlandırır. Motivasyonlu birey katılımcı olmanın yolunu bilir, örgüt içindeki paydaşlarıyla daha iyi ilişki kurmanın anahtarı konumundadır (Erkal, 1987). Özgen vd. (2002) göre, örgütte çalışan bireylerin motive edilmesi sonucunda bireyler fiziksel, psikolojik ve toplumsal olarak davranışlarının bütününe yön verirler.

2.1.3. Motivasyonun Öğeleri

Motivasyonu sağlayan öğeler, bireyin yaşantılarıyla birleşerek bütüncül bir yapı oluştururlar. Ryan ve Deci'ye (2008) göre bu öğeler içsel ve dışsal motivasyon ögesi olarak tanımlanabilir. Bireyin hedeflediği davranışı gerçekleştirmesi doğrultusunda içinden gelen dürtü içsel motivasyon, bireyin davranışı gerçekleştirmesi için onu yönlüten etkenlerin çevreden gelmesi ise dışsal motivasyondur (Koçel, 2011). Örgüt içerisinde çalışanların motive edilmesi için gerekli belli başlı öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler Güney ve Ayrı'ya (2001) göre şu şekildedir:

- 1- Kazanç ve hak edilmiş diğer ödeneklerin zamanında verilmesi
- 2- Kendini güvende hissetme
- 3- Kariyer olarak ilerleme
- 4- Yapılacak olan işin cezbedici olması
- 5- Yapılan işin bireye yetki kazandırması
- 6- Saygı ve bireye özgün statü hakkı
- 7- Adaletli olunması
- 8- Ortak amaç etrafında bulunma
- 9- Disiplinin hâkim kılınması
- 10- İletişimin çok yönlü olması
- 11- Başarının vakit kaybetmeden ödüllendirilmesi
- 12- Cezanın öncelik olmaması, pekiştireçlerin etkin kullanımı
- 13- Arta kalan zamanların değerlendirilmesi için uygun ortam düzenlemesi şeklindedir.

2.2. Motivasyon Kuramları

Bireylerde ihtiyaçlar doğrultusunda istenilen davranışların ortaya çıkarılması amacıyla birtakım araçlar, yöntemler kullanılmış ve motivasyon süreci gerçekleştirilmiştir. Bazı

kuramlar insan ihtiyaçlarından ortaya çıkararak bireye ağırlık verirken, bazı kuramlar çevresel şartların etkisinden doğduğundan dolayı dışsal etkiler çerçevesinde bireye öncelik vermiştir. Motivasyon ile ilgili birçok kuram ve yaklaşımdan bahsedilebilir. Bektaş'a (2010) göre motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları olarak iki bölüm altında incelenebilir. Bu içerik altında kapsam ve süreç kuramları başlıklarına değinilmiştir.

2.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları insanların çalıştıkları yerde motivasyonlarının artırılması için önceliklerinin neler olduğunun belirlenmesine çalışır. Kaplan'a (2007) göre, bireylerin davranışları sonucunda yaptıkları işteki doyumun yaşanması için hedeflerinde bulunan verimliliğe ulaşılması kapsam kuramlarının önceliğidir. Kapsam kuramlarında yöneticiler, çalışan personelinin içinde bulunduğu faktörleri analiz etmeli ve bireyi davranış değişikliğine götüren süreci anlamalıdır (Maithland, 1997). Kapsam kuramları Soysal'a (2015) göre şu şekildedir:

- 1- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- 2- Herzberg'in ift Faktör Kuramı
- 3- Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı
- 4- Alderferger'in ERG Kuramı.

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bireylerin tutum ve davranışlarına yön verilmesi noktasında ihtiyaçların önemli bir etken olduğunu belirten Maslow bununla beraber motivasyon kavramına farklı bir bakış açısı getirmiştir (Sabuncuoğlu, 2005). Maslow insan ihtiyaçlarını gruplandırırken farklı varsayımları kullanmıştır. Bu varsayımların birincisi, bireylerin ortaya çıkardığı davranışlarının altında yatan etken ihtiyaçlarıdır. Bu varsayıma göre ihtiyaçlar davranışları ortaya çıkarırken, ihtiyaçlar sonucunda ise hedefler meydana gelir (Maslow, 1943). Bu nedenle insan davranışlarının altında yatan nedenleri anlamak için bireyin ihtiyaçlarına bakılması gerekmektedir. İkinci varsayım ise, davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet veren öncelik durumudur. Maslow'a göre bireylerin her ihtiyacının mutlaka bir sebebi ve önceliği bulunmaktadır. ncelik olan ihtiyacını gideren birey bundan sonra daha st düzey ihtiyaçları öncelik olarak davranışlarına yansıtacaktır (Kula & akar, 2015). Maslow'a göre insan ihtiyaçlarının öncelik sırasına göre giderilmesinden sonra diğer gereksinimlerin giderilmesi durumu sıralı bir şekilde devam edecektir. Birey ihtiyaçlarının hiyerarşik olarak Maslow'a göre

sıralanmış durumunu Sirgy (1986) şu şekilde ifade etmiştir:

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sirgy, 1986)



2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in kuramı temizlik ve güdülenme üzerine odaklanmıştır. Bireyin yaptığı işlerde tatmin derecelerini artıran ve azaltan durumların ortaya çıkarılması çift faktör kuramını oluşturmuştur. Davis'e (1988) göre, bireyler yaptıkları tüm işlerde görevlerinin ve sorumluluklarının gereklerini yerine getirmesi nedeniyle mutlak haz yaşarlar ayrıca yaptıkları işle ilgili olmayan durumlarda ise yaşadıkları hazda azalma meydana gelir. Herzberg'e (1964) göre motivasyon, bireyin gelişimiyle paralel olarak ortaya çıkar ve ilerleyen bir yapıyla devam eder. Örgüt içerisinde yöneticiler çalışanların kendiliklerinden başarılı olmaları için uygun zemini oluştururlar ancak bireysel olarak onları direkt motive edemezler (Pekel, 2001).

2.2.1.3. McClelland'in Başarma İhtiyacı Kuramı

Bireyin başarı hazzının, çalışan diğer personeller tarafından deneyimlenmesi ihtiyacına yönelik olarak McClelland'in kuramı doğmuştur. Şahin'e (2016) göre, kuram bireyin ihtiyaçlarını üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; başarıma ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı ve güçlü olma ihtiyacıdır. Başarma ihtiyacında bireyin yaptığı işi en iyi derecede yapma ve sonunda yapılan işten kazılan başarıma duygusunun ortaya çıkması yer alır. Bağlanma ihtiyacı, birey toplumda sadece bireysel olarak yalnız değildir ve hayatını bu şekilde tekil olarak sürdürmesi zordur. Bu bağlamda, çevresel ilişkiler, diğer bireylerle ilişkilerin oluşması ve toplumun diğer

paydaşlarıyla sürekli bir iletişim halinde olunması yer alır. Güçlü olma ihtiyacı, bireyin bulunduğu çevre ve toplum içerisinde hâkimiyet kurma ve güçlü durumda bulunma arzusu her daim vardır ve bu arzunun gerçekleşmesi için her türlü aracı kendine basamak olarak kullanabilir (Eren, 2001). Tikici ve Deniz'e (1993) göre, yöneticiler bu kuramda önemli bir noktadadırlar. Örgüt içerisinde çalışan personelin seçimi, çalışma ortamının düzenlenmesi ve personelin ihtiyaç duyduğu gereksinimlerin giderilmesinde yöneticiler devrededir. Yöneticiler tecrübeleriyle beraber çalışan personellerine uygun çalışma ortamını sunarak onların motivasyonlarını artırırılar.

2.2.1.4. Alderferger'in ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar kuramının basit hale indirgenmiş şeklidir. Kuramın açılımı, Existence (E) Varoluş, Relatednes (R) Aidiyet ve Growth (G) gelişim şeklindedir. Alderferger'e göre bireyin ihtiyaçları alttan üste doğru değil de aynı anda ve zamanda giderilebilir olduğu şeklindedir. Bu durumda bireyin gereksinimleri karşılandıkça motivasyonu artmaya devam edecektir (Demirtaş, 2005). Aytaç'a (2005) göre, Alderferger Maslow'un ihtiyaçlar kuramını üç başlık haline daraltmıştır. Bu başlıklar şu şekildedir:

- 1- Var olma ihtiyacı: Maslow'un kuramında en alt basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyacı basamaklarının tel elde toplanmış halidir. Bu ihtiyaçların ortadan kaldırılması için örgütün yeterli düzeyde kaynağa sahip olması gerekmektedir.
- 2- İlişki ihtiyacı: Kişinin diğer insanlarla olan sevgi, saygı gibi ihtiyaçlarından yola çıkarak duygu ve düşüncelerini içeren olgulardır.
- 3- Gelişim ihtiyacı: Bireyin kendi kapasitesini aşarak daha iyi şartlara erişmek için ortaya koyduğu uğraş alanıdır.

Örgüt içerisinde bireylerin yaptıkları işte daha faal olması için kendisi açısından ortada bulunabilen engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Uygun koşullar sağlanıp, yetkinin verilerek sorumluluk yüklediği durumlarda başarı ortaya çıkacaktır (Karakoç, 1998).

2.2.2. Süreç Kuramları

Bireylerin kişisel davranışlarının değiştirilmesi doğrultusunda farklı coğrafi bölge ve yerlere göre değişim gösteren kültürel öğeler içermektedir (Hodgetts, 1994). Patter vd. (2003) göre, süreç kuramları bireylerde davranışların nasıl başlayıp yönlendirildiği ve sürdürüldüğünü açıklamak için meydana getirilmiştir. Bu kuramlar özellikle, insan davranışlarının altında yatan

psikolojik etmenlere odaklanarak bireylerin ortaya konulacak davranışlara yönelik karar alma süreçlerini analiz eder. Aslanadam'a (2011) göre süreç kuramları, bireylerin amaçları doğrultusunda ne tür bir motivasyon ortaya koyacağı ile ilgilenir. Süreç kuramları 4 başlık altında incelenebilir (Sabuncuoğlu, 1997). Bunlar:

- 1- Adams'ın Eşitlik Kuramı
- 2- Locke'un Amaç Kuramı
- 3- Victor Vroom'un Beklenti Kuramı
- 4- Lawler ve Potter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı'dır.

2.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın kuramına göre, bireyin aynı şekilde performans gösteren diğer bireylerle aynı derecede ödüllendirme durumuna göre motivasyonlarının sağlanması gözetilir (Şimşek & Çelik, 2009). Lunenburg ve Ornstein'e (2023) göre çalışanların örgüt içerisindeki ilişkilerinde eşit derecede muamele görmeleri neticesinde motivasyon düzeyleri artacaktır. Netice itibarıyla Adams'ın eşitlik kuramında bireyin elde ettiği başarı ve yaptığı işten elde ettiği haz derecesi bulunduğu örgütün personele yönelik eşitlik algısına bağlıdır. Koçel'e (2011) göre, eşitlik kuramında yöneticiler örgüt içerisinde çalışan personellerine eşit davranmak durumundadır. Yapılacak olan ödüllendirilmelerin tüm personele dengeli bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Gösterilen uğraşın sonucunda ortaya çıkan performansa göre ödüllendirme yapılmalıdır. Eksik ya da aşırı ödüllendirme örgüt içinde personelin farklı tutumlar almasına neden olabilir.

2.2.2.2. Locke'un Amaç Kuramı

Amaç kuramına göre bireylerin hedeflerine erişme durumlarının ortaya çıkmasında motivasyon düzeyleri ve performansları arasında bir bağ vardır. Locke'un bu kuramında ileri derecede ulaşılması güç bir hedef ortaya koyan bireyin alt düzeyde bir hedef koyan diğer bireylere göre daha fazla performans ortaya koyacağı ve motivasyonunun da bu bağlamda çok daha üst düzeyde olacağı belirtilmiştir (Can, 1999). Ozankaya'ya (1986) göre, örgüt içerisinde yönetimin ortaya koymuş olduğu hedefler ile çalışan personelin hedeflerinin uyumlu olması gerekliliği amaç kuramı tarafından ileri sürülmektedir. Eğer yöneticiler örgütünde amaç kuramını kullanacaksa amaçlarına yönelik olarak yönetim ortamını belirleyecektir. Locke'un kuramına göre, bireyin işin yapılması noktasındaki niyeti önemli olup, buna paralel olarak hedefler motivasyonunu ortaya çıkaracaktır (Can vd, 2001). Genç'e (1987) göre, amaç

kuramında başarı ile ilgili şu özellikler ortaya çıkar:

- 1- Örgüt içerisinde amacın net bir şekilde ortaya konulması performansı etkileyecek ve çalışanlar tarafından ileri düzeyde performans ortaya konulacaktır.
- 2- İşinde başarı gösteren bireyler üst düzeyde hedeflere ulaşma doğrultusunda ileri düzeyde çaba gösterme eğiliminde olacaklardır.
- 3- Örgütün performansının bütüncül olarak artması için çalışanların tamamı tarafından hedeflerin kabul edilip benimsenmesi gerekmektedir.
- 4- Karar süreçlerine çalışanların katılması iş performansını ve motivasyon düzeyini artıracaktır.

2.2.2.3. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

İş motivasyonunun açıklanmasında önemli süreç kuramlarından bir tanesi Beklenti kuramıdır (Locke & Latham, 1994). Beklenti kuramı Kanadalı bir psikolog olan Victor Harold Vroom'un 1960'lı yıllarda yaptığı çalışmalarla ortaya koyduğu bir kuramdır. Hanson'a (1985) göre beklenti kuramı şu hipotezlere dayanır:

- 1- Bireylerin davranışları, kendi içsel ve dışsal (çevresel) faktörlerin etkisiyle ortaya çıkar.
- 2- Bireyler örgütlerde ve/veya işletmelerde davranışlarının ortaya çıkmasından birincil derecede sorumludurlar.
- 3- Her insan farklı bir dünya barındırdığı için, her insanın istekleri ve bununla beraber davranışları ve beklentilerine göre de güdülleri değişir.
- 4- Bireyler, davranışların ortaya çıkarılması sürecinde her daim beklentilerine uygun davranışları sergileyip, yapabileceklerine inandıkları davranışları beklentilerine uygun bir şekilde sergilerler.

Beklenti kuramı kapsamında çalışanların motivasyonlarını artıran en önemli etkenler amacına yönelik kazanma ümididir. Beklenti kuramına göre birey ortaya koyduğu performansa göre davranışlarının sonunda ne tür durumlarla karşılaşacağını ve davranış sürecinde nelere dikkat edilmesi gerektiğini bilir. Örgüt içerisinde çalışan bulunduğu pozisyondan üst pozisyona geçmek isterse ortaya koyacağı yüksek performansın kendisini terfi ettirmek için gerekli olduğu bilerek motivasyonunu artırarak çalışır (Porter vd., 1968). Dereli'ye (1981) göre, beklenti kuramı bireyin ortaya koyduğu performansı ile ortaya çıkan sonuca odaklanır. Kişinin motivasyon düzeyinin artması için performansı ve sonuç arasındaki bağlantı derecesinin kuvvetli olması gerekmektedir. Vroom'a (1964) göre insanlar iki neden dolayısıyla iş görürler.

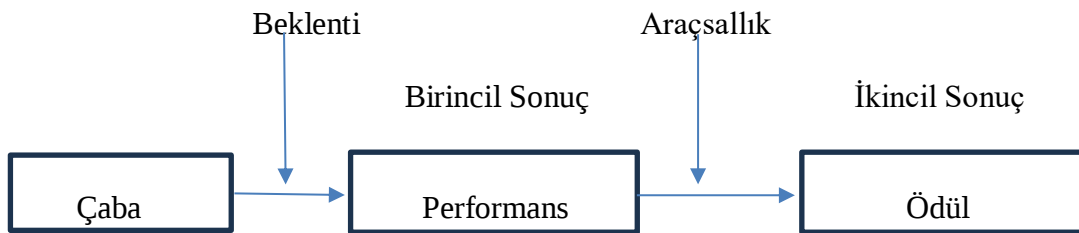
İlki, bireylerin üretmiş olduğu ürünün ya da hizmetin satılarak kazanç elde edilmesidir. Diğer neden ise, çalışma heveslerinin artması ve motivasyon sahibi olmalarıdır. Vroom'a göre birey yaptığı işin sonucunda üst düzey kazanç elde edeceğini bilirse iş motivasyonu da ona göre artacak ve istekle işini yapacaktır.

Ugar'a (2019) göre, kuramın ana işlevi yöneticiler ile çalışanlar arasındaki karar alma sürecinde görülmektedir. Örgüt içerisinde karar alma mekanizmalarında kararlar alınırken yöneticilerin davranış şekilleri kararların alınmasında etkili olacak ve bu durum çalışanların motivasyonlarına yansiyacaktır. Ayrıca, beklenti kuramı kapsamında örgüt yapısında ödüllendirmenin şartı başarının ortaya konulmasını gerektirir. Bunun için birey ortaya koyduğu çabanın kendisini amacına götüreceğine inanmalı ve performansı sonucunda ödülünü beklemelidir (Eren, 1989). Bu bağlamda Koçel'e (1989) göre yöneticiler örgütünde beklenti kuramından faydalanmak isterlerse şu hususlara dikkat etmelidirler:

- 1- Çalışanlar açısından neyin değerli olduğunun farkında olmalılar
- 2- Örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için çalışanların ortaya koyması gereken davranışlar ve buna bağlı olarak performanslarının derecelerinin önceden belirlenmesi
- 3- Ödüllendirmenin hangi durumlarda yapılacağının önceden belirlenmesi gerekir.

Vroom Beklenti kuramının temel kavramlarını beş öge ile ortaya koymuştur. Bunlar; beklenti, çıktı, değer, araçsallık (işe yararlı olma durumu) ve çaba şeklindedir. Lunenburg ve Ornstein (2023) beklenti kuramının temel kavramları arasındaki bağlantıyı şu şekilde ifade etmiştir:

Şekil 2. Beklenti Kuramı Temel Kavramları (Lunenburg & Ornstein, 2023)



2.2.2.3.1. Beklenti

İnsan davranışlarının her zaman belirli bir amaç doğrultusunda sonuçlanacağına olan geçici inanma eylemi beklenti şeklinde tanımlanabilir. Onaran'a (1981) göre bu eylemin geçici olması, davranışın duruma göre değişebileceğini gösterir. Tevruz (1996) beklentiye örgütün hedefleri doğrultusunda değerlendirdiğinde ortaya konulması gereken çaba ile ilişkilendirir.

Vroom'a (1964) göre beklenti 0'dan +1'e kadar olan değer aralıklarında olabilir. Sıfır noktasında ortaya konulan eylemin belirli bir sonuç vermesi olasılığı yoktur. +1'e yaklaştıkça beklenti ile çaba da artmaktadır. Piyangodan yüksek ikramiyeyi kazanmak isteyen kişinin aldığı bilete istinaden kazanma olasılığının az olması beklentiye ait bir örnektir.

2.2.2.3.2. Çıktı

Vroom (1964) kuramının açıklamasında çıktı olarak nelerin olması gerektiği ile ilgili net ifadelerde bulunmasa da insanların ne gibi durumlar içerisinde iş gördüklerini belirtip, çıktı olarak şu ifadelerin çıkarımlarında bulunmuştur:

- 1- Ücret elde etmek
- 2- İçsel ve dışsal motivasyonunu faydalı işlerde kullanma isteği
- 3- Ortaya çıkarılan ürünlere katkıda bulunmak
- 4- Çevre ile ilişkileri geliştirmek
- 5- Toplumda saygın bir yer edinebilmek

Bartol ve Martin'e (1998) göre başarı, takdir edilme içsel motivasyona bağlı çıktı; güvence, üst makama geçme ve başarıdan kaynaklı fazla ödemeler ise dışsal motivasyona bağlı çıktılar olarak adlandırılmaktadır.

2.2.2.3.3. Değer

Bireyin bir iş veya davranış sonucundaki beklenti düzeyi değer olarak tanımlanabilir (Owens, 1981). Değer esasında kişinin tercih düzeyidir. Bu aşamada söz konusu olan değer kavramı gerçek değer değildir, söz konusu değer bireyin, işi yapanın kendisince inandığı ve bilinçaltında ortaya çıkardığı değerdir. Vroom (1964), değer ile çabayı eşgüdümlü olarak görmektedir. Eğer kişinin algısındaki değer olumlu olarak ortaya çıkıyorsa, iş ve eylemindeki çabası da buna paralel olarak artacaktır. Değer olumsuzluk ortaya çıkartır ise çaba ortadan kalkacaktır. Bu bağlamda beklentinin değeri -1 ile +1 arasındadır. Değerin -1 noktasında olmasında kişinin motivasyonunun hiç olmadığı ya da değer +1 noktasında olması kişinin motivasyonunun en üst düzeyde olduğu anlamına gelmemektedir. Ortaya çıkması istenilen değer pozitif olması kişinin motive olacağını, bunun yanı sıra istenilmeyen bir sonucun ortaya çıkması durumunda ise valensin negatif yani -1'e yakın olacağı bilinmelidir.

2.2.2.3.4. Araçsallık

Bireyin davranışları sonucunda elde ettiği amacın diğer bir hedefe ulaşma yolunda araç olması durumudur (Başaran, 1982). Beklenti kuramı iki farklı sonuca dayanır. Bunlar birincil ve ikincil düzeyde sonuçlardır. Birincil düzeydeki sonuçlar bireylerin davranışlarının olabilecek en yakın sonucunu verirken, ikincil düzeydeki sonuçlar ise birincil düzeydeki sonuçların birey için ifade ettiği anlam üzerine yoğunlaşır. Vroom'a (1964) göre; birey örgütünün hedeflerine ulaşılmasının yararına inanırsa bu durumda örgütünün amacı değer kazanacaktır.

2.2.2.3.5. Çaba

İnsan, davranışları bağlamında yarar sağlayacağı çıktıları elde etmek için çaba harcaması gerektiğini bilir. Vroom'a (1964) göre kişi çalışma performansını ortaya koyarken sergileyeceği çabanın derecesi ve büyüklüğü, kişinin ortaya çıkacak olan çıktıyı ne düzeyde istediğine bağlıdır. Kimi durumlarda da çaba gösterilmesi gerektiğine dair yarar bulunduğu belirtilmektedir. Pinder'e (1984) göre;

- 1- Ortaya çıkacak olan çıktının bireye ilgi çekici gelmemesi çabayı olumsuz etkileyecektir.
- 2- Özellikle birey bir çıktıyı istemiyorsa kendisini o çıktıya götürecek olan süreçte çaba göstermekten kaçınacaktır.
- 3- Birey az çaba gösterdiği bir çıktı ile çok fazla çaba gösterdiği bir çıktıya aynı anlam düzeyinde önem atfediyorsa, birey sonunda az çaba göstererek elde ettiği çıktı ile yetinecektir.
- 4- Bireyin birincil ve ikincil düzeydeki çıktılarına ulaşma amacı ortaya koyacağı çabayı da etkileyecektir.
- 5- Kişi ikincil derece çıktıyı daha fazla isterse ve kendisini bu çıktıya ulaştıracak olan birincil derece çıktıyı elde edemeyeceğine inanırsa çaba göstermeyebilir.

Ayrıca Vroom (1964), kişinin yüksek ve düşük motivasyon halindeyken ortaya koyduğu çabanın, kendisini istediği çıktıya götüremeyeceğini belirtmektedir. Bunu da az miktarda motivasyonun bireyi tembelliğe, fazla miktarda motivasyonun ise bireyi kaotik bir kargaşaya sürükleyeceğini belirtmektedir. Vroom bu varsayımlarını da şu üç araştırmaya göre ortaya koymuştur:

- 1- Üst düzey motivasyonun her zaman arzu edilen performansı ile sonuç vermeyeceğinin ortaya konulması (Yerkes & Dodsen, 1908).
- 2- Patrick'in (1934) sorun çözme araştırmasına göre, labirent içerisindeki deneklerin

normal koşullar altında çıkış yönünü rahatlıkla bulabildiğini fakat baskı unsuru arttığı zaman ise kapalı olan yola tekrar tekrar yeniden gittiklerinin görüldüğünü ve bununla performans düşüklüğüne sebebiyet verdiğinin anlaşıldığı,

- 3- Birch'in (1945) yaptığı açlık deneyi sonucunda yardımcı malzemelerle şempanzelerin yiyeceklere rahatlıkla ulaşabildiği fakat az beslenme ihtiyacı olan şempanzelerin besine ulaşmanın zorluğundan dolayı çabalarından vazgeçtikleri, çok aç olan şempanzelerin ortaya koydukları tepkiler ve kargaşadan dolayı besinlere ulaşamadıkları, tok durumda olan şempanzelerin ise çok rahat bir şekilde yiyeceklere ulaştığı görülmüştür.

2.2.2.4. Lawler ve Potter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramı temelinde yer alan bu kuram bazı noktalarda beklenti kuramına eklemeler yapmıştır. Bu kurama göre, bireyin yüksek motivasyona sahip olması ileri düzeyde performans göstermesine neden olmayabilir. Vroom'un kuramında yer alan değer ve beklentisinin yanında bilgiye, yeteneğe ve algılanan rol öğelerine yer verilmiştir. Birey yapacağı işe ait bilgi, beceri ve tecrübe bakımından eksik düzeyde ise işe yönelik ne kadar fazla uğraş gösterirse göstereceği başarısız olacaktır. Bu sebepten dolayı insanları işe yönlendirme sürecinde yetenekleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca her çalışan birey, örgüt içerisindeki rolleri bağlamında üstlerinden aldığı görev tanımları gereğince sorumluluklarını yerine getirmelidir (Demirtaş, 2005).

2.2.3. Beklenti Kuramı ve Motivasyon Süreci

Vroom'a (1964) göre, beklenti kuramında insanların çalışma hayatında nasıl motive olabilecekleri şu şekilde özetlenebilir: Bireyler yaptıkları işleri gerçekleştirmek için yoğun bir çaba ortaya koyarlar ve çabalarının sonucu olarak arzuladıkları hedeflere ulaşırlar. Tam tersi olarak ise istemedikleri durumlar karşısında yine istenilmeyen sonucun ortaya çıkmaması için yine yoğun bir çaba ortaya koyarlar. Açıklaması yapılan bu süreci Porter ve Lawler (1968) şöyle ifade ederler:

- 1- Çaba sonucunda performansta beklentiler oluşur. Ortaya konulan çabanın kişisel olarak performansla yansıtacağı olasılığı gözlenir.
- 2- Performansa göre ortaya çıkan çıktının oluşturduğu beklentiler vardır. Kişi ortaya koyduğu performansın sonucunda ikincil çıktılarının oluşabileceğine yönelik beklentiler içerisindedir.

Değerlik üzerinde beklentiler bulunur. Yani belirli bir oranın üzerinde yer alan performans, haliyle pozitif veya negatif olarak beklentileri ortaya çıkarmaktadır. Lunenburg ve Ornstein'e (2023) göre beklenti kuramı, iş motivasyonu sürecinde kişisel farklılıkları ortaya koyarak bilişsel bir dönemin açıklamasını yaparak kuramın özüne vurgu yapar. Buna göre, beklenti kuramının temelinde örgüt içerisinde yer alan yöneticilerin, örgütün hedefleri doğrultusunda beklentiler, işe yararlı olma (araçsallık) ve değer'in (valens) en üst seviyeye gelmesi için yapılanlara müdahale etmesi gerekir. Özellikle okullarda yöneticiler örgütün beklentilerine yönelik olarak öğretmen tercihlerinde bulunmalı, seçilen öğretmenlerin bilgi, birikim, tecrübe ve yeterliliklerinin belli bir seviyede olmasına özen göstermeli, öğretmenlerine devamlı rehberlik etmeli, onların gelişim süreçlerini izleyerek onlara destek vermeli, tüm çalışanlarına performanslarına göre açık ve ulaşılabilir hedefler koymalıdır.

2.3. Yönetim

Okullar, eğitim öğretim sürecinin belirlenmiş olan hedeflerinin kazandırılması için belli bir plan ve program ile belirli yaştaki bireylere fiziksel, bilişsel ve akademik çalışmaların yapıldığı kurumlardır (Kramer, 1995). Okulların yönetiminden ilk önce okul yöneticileri sorumludur. Tortop'a (1985) göre yönetici, bulunduğu kurumun bütün alanlarındaki çalışmalarını kontrol eden, kurumunda çalışan bütün iş görenlerin belirli bir hedef doğrultusunda olmasını sağlayan, personellerinin eşgüdümlü bir şekilde çalışmasını sağlayıp üstün çabası ile çalışanlarına örnek olan kişidir. Yönetici, kurumu daha aktif ve ilerleyen bir duruma getirmek için yönlendirici olan lider pozisyonundaki kişidir (Kaya, 1986). Peker'e (1989) göre yönetim görevi, içinde bulunduğu döneme ayak uydurmayı da gerektirir. Çağın getirdikleri ve bireylerin gereksinimleri bilinmeli, uygun yöntem ve tekniklerin kullanıldığı, duyarlı ve ulaşılabilir insanların yönetici olması gerekmektedir. Yönetimin en önemli işlevlerinden birisi de iletişim dilidir. Yöneticiler güçlü iletişim becerisi olan, hoşgörülü, empati yeteneği gelişmiş, kararlı ve azimli insanlardan olmalıdır (Zaleznik, 1995). Her kurumun kendi bünyesinde yönetim görevi bulunmakla beraber günümüzde eğitim öğretim sürecinin öneminin artması ile okullarda yer alan yönetim alanlarının etkililiği daha bir önem kazanmıştır.

2.3.1. Okul Yönetimi Süreci

Okul yönetimi kavramı yönetim alanları içerisinde eğitim yönetimi başlığı altında incelenmektedir. Bursalıoğlu'na (2005) göre, eğitim yönetiminde yönetim kavramının eğitim ve öğretim alanlarına yönelik uygulaması mevcutsa, okul yönetim kavramında da eğitim yönetimi alanının eğitim öğretim kurumlarında uygulanması anlaşılmalıdır. Okullarda eğitim ve öğretim süreçlerinin istenilen düzeyde işleminde belirli bir plan ve program dahilinde okul yönetimlerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Başaran'a (2000) göre, yöneticiler başarılı bir okul yönetim süreci gerçekleştirmek için planlı olmak zorundadırlar.

Örgütsel yapı içerisinde bakıldığı zaman eğitim öğretim kurumları olan okullar haricinde yer alan merkezi ve taşradaki eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler okul yöneticisi olarak değil de eğitimden sorumlu yönetici olarak görülmektedir (Taymaz, 2003). Okul yönetim alanında okullarda müdürler ve müdür yardımcıları bulunmaktadır. Açıkalin'a (1998) göre, okulda olmadığında eğitim süreci herhangi bir aksaklığa sebebiyet vermeden yürüyor ise okul sisteminin etkenlerinde eksiklik olduğu bilinmelidir. Okullar dinamik bir yapıda olup, eğitim öğretim sürecinin tüm birimleri eşgüdümlü olarak çalışmalıdır.

2.3.2. Okul Yöneticiliği

Okulun etkin olarak çalışmasında en önemli role sahip kişiler yöneticilerdir. Okul yöneticiliği esasında okulların istenilen hedeflere en etkin ve zamanda ulaşması için ihtiyaç duyulan yöntem ile beraber teknikleri analiz etme sürecidir. Sunmak ve Özgan' a (2007) göre, okul yöneticiliği her okul bağlamında kurumsal olarak ele alınarak sürdürülmelidir. Eğitim sistemlerinin içerisinde yer alan yetersizlikler ve aksaklıkların giderilmesinde okul yöneticilerinin büyük payları olduğu bilinmektedir (Terzi & Kurt, 2005). Okul yöneticilerinin etkinlik düzeyleri okullarının etkili olmasıyla paralellik gösterir (Balcı, 2003). Okul yöneticileri okullarının şekillendirilmesinde anahtar konumdadır. Okul yöneticisi iletişim dili, eylem ve söylemleri ile empati yeteneğini üst düzeye çıkararak okulunun kültürel zenginliğini artıran kişilerdir (Lunenburg & Ornstein, 2023). Okul yöneticisi okulunda yer alan personel ve fiziksel kaynaklarını en üst düzeyde amaca erişmek için planlı ve programlı şekilde yönlendiren kişilerdir (Taymaz, 2000).

Balcı'ya (1993) göre yetkin bir okul yöneticisi; vaktinin çoğunluğunda okul içerisinde sınıfların bulunduğu katlarda, koridorlarda ve sınıflarda bulunmalıdır. Öğrencinin tüm gelişim alanlarında aktif olması için eğitim öğretim alanını ona göre şekillendirmelidir. Öğrencilerin başarılı olması için gereken gayreti ortaya koymalıdır. Okulda karar alınacağı zaman tüm öğretmenleri bu sürece dahil etmelidir. Okul yöneticileri sadece yasal olarak konulmuş

değerlerin uygulayıcısı olmamalı, yeniliklerin yaratılmasına ön ayak olarak bulunduğu kurumu yaşatmalıdır (Bursalıoğlu, 1975).

Okul yöneticisi sıradanlaşmış kalıpların dışına çıkarak okuluna yeni bir hava katarak, yeni başlangıçlara sebep olmalıdır. Okulu için ulaşılabilir hedefler belirlemeli, hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda kurumsal bir hava yakalamalı varsa kurum içerisinde yer alan kargaşa ve çatışmaları ortadan kaldırmalıdır. Elde edilen başarıların bireysel olmadığını, ortak bir başarı olduğunu bilerek başarıyı paydaşlarıyla paylaşmalıdır. Bu noktada önemli etmenin güven olduğundan yola çıkmalı ve astlarıyla ilişkilerinde güven tesis etmelidir. Kurumunda otoritesini kanunun vermiş olduğu yetkiden değil de ortaya koymuş olduğu çabadan almış olmalıdır (Erdoğan, 2000).

Okul içerisinde yapılan her tür etkinlik ve programın en ince ayrıntısına kadar planlanması ve uygulanması sürecinden sorumlu olan okul yöneticileridir. Bu bağlamda Cemaloğlu'na (2007) göre okul yöneticilerinin büyük sorumlulukları vardır. Bir okul yöneticisi, çağın getirdiklerine ayak uyduran, derinlikli düşünebilen, iletişim becerisini üst seviyeye taşımış, liderlik özelliklerini taşıyan, konuştuğu dile hâkim olan, felsefi ve sosyal tarih bilincini kazanmış, bilişim teknolojileriyle bağı kuvvetli, ana dilinin yanına ikinci bir dil daha koyabilen, bedenlen ve ruhen sağlıklı durumda olan eğitime gönülden bağlı nitelikte olmalıdır (Açıkalın, 1998). Katman'a (2010) göre etkili ve başarılı bir okul yöneticisinde şu özellikler yer almalıdır:

- 1- Göreviyle ilgili bütün alanlarda yeterli düzeyde birikime sahip olmalı
- 2- Çalışan personellerini iyi düzeyde tanımalı
- 3- Personellerine karşı tarafsız olmalı
- 4- Kararlarını yerinde ve zamanında almalı
- 5- Hoşgörü sahibi ve sorumluluk bilinci taşımalı
- 6- Paydaşlarını ortak bir hedefe koşabilmeli
- 7- Empati yeteneği kuvvetli, sabır sahibi ve cesur olmalı
- 8- İyi bir eğitimcide olan özelliklere sahip olmalıdır.

MEB'e bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine göre okullarda yöneticiler üç başlık halinde bulunmaktadır (MEB, 2024). Bunlar;

- 1- Müdür
- 2- Müdür Başyardımcısı
- 3- Müdür Yardımcısı şeklindedir.

2.3.2.1. Okul Müdürü

Okulların eğitim öğretime devam etmesi, yaşamsal faaliyetlerini sürdürmesi ve gelişiminin artmasından en öncelikli sorumlu kişiler okul müdürleridir (Bursalıoğlu, 2010). Okulların belirlenmiş olan hedefleri doğrultusunda başarıyı elde etmeleri için okul müdürleri yönetim görevini layıkıyla yapmalıdır. Okulda elde edilen tüm başarılar okul müdürünün yönlendirmesi sonucu paydaşların ürettikleriyle ortaya çıkar. Searby ve Tripses'e (2012) göre, başarılı bireylerin arkasında nasıl onları destekleyen ve yönlendiren başka bireyler varsa başarılı okulların ardında da mutlaka başarılı bir okul müdürü vardır. Okul müdürü, bulunduğu okulun sadece bir lideri olmayıp, okulunu en üst derecede yöneten kişidir (Hunt, 2012). Okul müdürleri bilgi birikim kapasitesi yüksek, tecrübeli, kendini sürekli yenileyen, iletişim teknolojilerine hakim, demokratik özellikler barındıran ve bilimsel yollardan ayrılmayan lider kişilerdir (Bakioğlu vd., 2002).

MEB'e bağlı okul ve kurumlarda müdür olarak görevlendirilmek isteyenlerde bazı özel şartlar aranmaktadır. Bu şartlar ilgili mevzuat şu şekildedir:

“MADDE 6 – (1) Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.
- c) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında asaleten görev yapmış olmak. (2) Müdür olarak görevlendirileceklerde ayrıca;
- a) Meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde, atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenleri kapsamında olmak,
- b) İmam hatip liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde, İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri öğretmeni olmak,
- c) Özel eğitim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde; bilim ve sanat merkezleri için bilim sanat merkezinde kadrolu olarak görev yapmış olmak, rehberlik ve araştırma merkezleri bakımından Rehberlik, diğer özel eğitim kurumları bakımından Özel Eğitim öğretmeni olmak,
- ç) Fen liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji öğretmeni olmak,
- d) Sosyal bilimler liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil öğretmeni olmak,
- e) Güzel sanatlar liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik öğretmeni olmak,

f) Spor liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Beden Eğitimi öğretmeni olmak, şartları aranır” denilmektedir (MEB, 2024).

2.3.2.2. Okul Müdür Başyardımcısı

Müdür başyardımcısı; okulda müdüre en yakın çalışan kişidir. Müdür okulda bulunmadığı zamanlarda müdürlük makamına vekâlet eden kişidir. Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği’ne (OKY) (2024) göre müdür başyardımcısı eğitim öğretim, yönetim, rehberlik faaliyetleri ve denetim işlerinin planlı ve düzenli olarak yapılmasından okul müdürüne karşı sorumlu olan kişidir. Müdür başyardımcısı okul disiplin işlemleri, öğrencilerin devam durumları, öğretmenlerin ders programlarının hazırlanması ve müdür onayına sunulması, müdür yardımcısı, öğretmen ve öğrencilerin nöbet çizelgesini hazırlayarak müdür onayına sunulması, personel işlemlerinin yapılması ve denetimi, muayene kabul komisyonları ve taşınır kayıt kontrolü yetkisi ve müdür tarafından verilen görevinin gerekliliği olan diğer sorumlulukları yerine getirir.

MEB’e bağlı okul ve kurumlarda müdür başyardımcısı olarak görevlendirilmek isteyenlerde bazı özel şartlar aranmaktadır. Bu şartlar ilgili mevzuata göre şu şekildedir:

“**MADDE 7 – (1)** Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.
- c) Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak.” denilmektedir (MEB, 2024).

2.3.2.3. Okul Müdür Yardımcısı

Müdür yardımcısı, okul müdürü ve müdür başyardımcısı ile okulun yönetiminden sorumlu kişilerdir. Müdür yardımcısı eğitim ve öğretim işlerinin düzenli ve planlı bir şekilde sürdürülmesi için okul müdürü ve müdür başyardımcısına karşı sorumluluğu olan öğretmenlerdir (MEB OKY, 2024). MEB’e bağlı okul ve kurumlarda müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek isteyenlerde bazı özel şartlar aranmaktadır. Bu şartlar ilgili mevzuata göre şu şekildedir:

“**MADDE 7 – (1)** Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.
- c) Adaylık dâhilen az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak” denilmektedir (MEB, 2024).

2.3.2.3.1. Müdür Yardımcısının Görev, Yetki ve Sorumlulukları

MEB’e bağlı okul ve kurumlarda müdür yardımcısı olarak görevlendirilenlerin görev yetki ve sorumlulukları ilgili mevzuata göre şu şekildedir:

“MADDE 80- (1) Müdür yardımcısı eğitim, öğretim ve yönetim işlerinin planlı, düzenli ve amacına uygun olarak yürütülmesinden müdüre ve müdür başyardımcısına karşı sorumludur.

(2) Müdür yardımcısının görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Okulda kullanılan belge, defter, çizelge ve formlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür ve gerekli olanları imzalar.
 - b) Görevlendirildiğinde, ilgili mevzuat kapsamında oluşturulan kurul, komisyon ve ekiplere katılır, başkanlık eder ve bunlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür.
 - c) Kendisine verilen nöbet görevini yürütür, nöbetçi öğretmen ve öğrencileri izler, nöbet raporlarını inceler, varsa sorunları müdür başyardımcısına ve müdüre iletir.
 - ç) Sorumluluğuna verilen öğrencilerle ilgili iş ve işlemleri müdür ve müdür başyardımcısıyla işbirliği içinde yürütür.
 - d) Elektronik ortamda veri tabanı üzerinden bilgi alış verişiyle ilgili işlemleri yürütür.
 - e) Mezunların izlenmesine yönelik iş ve işlemleri yürütür.
- (3) Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir.” denilmektedir (MEB OKY, 2024).

Ayrıca; ortaöğretim kurumlarının ihtiyaçlarına yönelik olarak “teknik müdür yardımcıları, koordinatör müdür yardımcıları ve pansiyondan sorumlu müdür yardımcıları” tanımları da mevzuatta yer almaktadır. Bu bağlamda ilgili mevzuata göre;

“Teknik müdür yardımcısı, görev, yetki ve sorumlulukları

MADDE 81- (1) Döner sermayeli okullarda, atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanan bir müdür yardımcısı, mevzuatına göre teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirilir. Teknik müdür yardımcısı, müdür ile birlikte döner sermaye işletmesi çalışmalarının tümünden sorumludur.

(2) Teknik müdür yardımcısı:

- a) Döner sermaye çalışmalarının piyasa şartlarına göre yürütülebilmesi, iş takibi, malzeme alımı, iş teslimi, sipariş alınması gibi konularda piyasayı günü gününe izler.
- b) Döner sermaye işletmesi bütçesinden yapılacak harcamalara ilişkin ödeme emri belgesini düzenlemek görevini yürütür.
- c) Döner sermaye işletmesinin nakit, stok ve duran varlık işlemleri ile diğer işlemlerinin ilgili mevzuat hükümlerine uygun, zamanında ve düzenli olarak yürütülmesini sağlar.
- ç) Ücretleri döner sermaye işletmesince karşılanan personelin her türlü iş ve işlemlerini izler ve müdüre bilgi verir.
- d) Alan/bölüm şeflerince düzenlenen puantajları inceler, imzalar ve onaya sunar.
- e) Döner sermayeden veya gerektiğinde genel bütçe ödeneklerinden yapılan satın alma işlerinde ihale komisyonuna başkanlık eder.
- f) Döner sermaye işletmesinin verimli çalışmasını sağlamak amacıyla yönetime önerilerde bulunur.
- g) Ambarın kontrol ve denetimini yapar.
- ğ) Döner sermaye çalışmalarında teknik şartnameye uygun üretim yapılmasını sağlar.
- h) Döner sermaye makine, araç-gerecinin bakım ve onarımının yapılmasını, sürekli kullanıma hazır durumda bulundurulmasını sağlar, varsa sorunların giderilmesi için önlem alır.
- ı) Okulun bakım, onarım ve donatım ihtiyaçlarını belirleyerek müdürü bilgilendirir.
- i) Millî Eğitim Bakanlığı Döner Sermaye İşletmelerinde Üretimi Teşvik Primi Dağıtımı, Parça Başlı Üretim, Atölye ve Tesislerin Özel Sektörle İşbirliği Yapılarak İşletilmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre gerekli iş ve işlemleri yürütür.
- j) Taşınır Mal Yönetmeliğiyle kendisine verilen görevleri yapar.

(3) Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir.” denilmektedir (MEB OKY, 2024).

“Koordinatör müdür yardımcısının görev ve sorumlulukları

MADDE 82- (1) İşletmelerdeki mesleki eğitimde işyerlerinin belirlenmesi, eğitimin planlanması, koordinasyonu, uygulanması ve izlenmesi ile okulun araştırma-geliştirme çalışmalarını yürütmek amacıyla atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanan bir müdür yardımcısı, okul müdürlüğünce koordinatör müdür yardımcısı olarak görevlendirilir.

(2) Koordinatör müdür yardımcısı:

- a) İşletmelerde mesleki eğitim uygulamasının planlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla alınacak önlemleri belirler ve müdüre bildirir.
 - b) İşletmelerdeki usta öğretici ve eğitici personelin hizmetiçi eğitim almasını sağlamak amacıyla, işletme yönetiminin görüşünü de alarak gerekli planlamayı yapar, hizmetiçi eğitim programını hazırlar ve müdüre sunar.
 - c) Mesleki eğitim yaptırılabilen işletmelerin, eğitimi yapılacak meslek alanı/dalı ve öğretim programına uygunluğunu belirlemek amacıyla kurulan komisyon çalışmalarına katılır.
 - ç) (Değ: 13/09/2014-29118 RG) İşletmelerde mesleki eğitim gören veya staj çalışması yapan öğrencilerin sigortalılıkla ilgili iş ve işlemlerini yürütür
 - ç) Yürürlükten Kaldırıldı. (Değ: 13/09/2014-29118 RG)
 - d) İşletmelerde mesleki eğitim gören öğrencilerin devamsızlıkla ilgili iş ve işlemlerini yapar.
 - e) Koordinatör öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesi, ilgili formların gününde okul yönetimine verilmesi konusunu takip eder, değerlendirir, varsa aksaklıklar konusunda müdürü bilgilendirir.
 - f) Öğretmenlere koordinatörlük görevinin dağıtılmasında ilgili alan zümreleriyle işbirliği yapar.
 - g) (Değ: 13/09/2014-29118 RG) Koordinatör öğretmenlerce mezunlara ve iş yeri yetkililerine uygulanan anketlerin değerlendirilmesi ve elektronik ortama aktarılmasını sağlar.
- (3) Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir.” denilmektedir (MEB OKY, 2024).

“Pansiyondan sorumlu müdür yardımcısı ve görevleri

MADDE 83- (1) Pansiyonlu okullarda, müdür yardımcılardan biri yatılılık, bursluluk ve sosyal yardımlarla ilgili iş ve işlemleri yürütmek üzere görevlendirilir. Bunların görevleri, 15/8/1983 tarihli ve 83/6950 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Pansiyonları Yönetmeliği ile 26/5/2008 tarihli ve 2008/13763 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Parasız Yatılılık, Burs ve Sosyal Yardımlar Yönetmeliği ve ilgili diğer mevzuat çerçevesinde okul müdürü tarafından belirlenir.” denilmektedir (MEB OKY, 2024).

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında ilgili literatürün taranması sonucunda müdür yardımcılarına yönelik yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalar incelenmiştir.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Sabancı'nın (1999) araştırmasında; MEB tarafından okullarda uygulanan ödüllendirme mevzuatının öğretmen ve müdür yardımcıları için önem derecesi ile ihtiyaçlarının ve iş doyumlarının karşılanması düzeyinin incelenmesi amaç edinilmiştir. Bu bağlamda Ankara ili sınırları içerisinde yer alan 288 okulda yer alan 121 okul müdürü, 251 okul müdür yardımcısı, 354 öğretmen ve 78 ilköğretim eğitim müfettişleri örneklem grubunda yer almıştır. Örneklem sayısı incelendiğinde 0.95 güvenilirliğe ulaşılmıştır. Araştırmada verilerin elde edilmesinde anket kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda müdür yardımcılarının verilen ödüllerin önemli olduğunu gördükleri belirlenmiştir. Aylıkla ödüllendirmenin müdür yardımcıları tarafından, teşekkür takdir ve kademe terfi ile ödüllendirmeden daha az önemli olduğu görülmüştür. Verilen bu ödüllerin müdür yardımcılarının bazı ihtiyaçlarını karşıladığı da ilgili araştırmada görülmektedir. MEB tarafından verilen ödüllerin müdür yardımcılarının, fiziksel, güvende olma, aidiyet duygularını alt seviyede, saygın olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ise üst seviyede karşıladığı görülmüştür.

Balıkçı (2000) araştırmasında Henry Mintzberg'in yöneticiler hakkındaki görüşleri bağlamında okul müdür yardımcılarının bulundukları kurumlardaki statüleri ve özelliklerini ele almıştır. Bu çerçevede Konya ilinde görev yapan 19 müdür yardımcısı nitel araştırma tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılarak oluşturulmuştur. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada katılımcılar, müdür yardımcısı kavramının tanımında verilen görevi yapan görev insanı, yönetim arası köprü vazifesi gören birey, okulda tüm işleri yapan her şey tanımlamasını yapmışlardır. Araştırmacı katılımcılara göre müdür yardımcılarının dört ana özelliği olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar; üstün iletişim kabiliyeti, insani yön, bilgi yönü ağır olma ve bireysel olarak kendisini geliştirmesidir. Mintzberg'in görüşleri ile katılımcıların ortaya koyduğu veriler karşılaştırıldığında iletişim kabiliyeti, yönetim arası köprü vazifesi gören birey ve insani yön olarak benzerlik görülmüştür. Ayrıca, katılımcılara göre müdür yardımcılarının verilen görevi yapan görev insanları olmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri de Mintzberg'in yönetici görüşleri ile tutarlılık gösterdiği ilgili araştırmada elde edilmiştir.

Çetin'in (2001) araştırmasında lise müdür yardımcılarının göstermiş oldukları liderlik davranışlarının okul başarısına olan etkisi incelenmiştir. İstanbul ilinde yer alan yabancı dil

eğitimi verilen liseler hariç olmak üzere devlet ve özel liselerdeki son 3 yıllık Öğrenci Seçme Sınavı (ÖSS) sonuçlarının analizi ve yöneticilerin bu başarılarla olan etkilerine bakılmıştır. Toplamda 30 okul ve bununla birlikte 30 okul müdürü ile 53 müdür yardımcısı araştırmaya katılım göstermiştir. Araştırmanın sonunda müdür ve müdür yardımcılarının yönetim, okul iklimi oluşturma ve eğitim öğretim sürecinin tasarlanmasına yönelik olarak liderlik durumları bakımından aralarında çok bir fark olmadığı görölmüştür. Sadece eğitim öğretim alanının tasarımı noktasında kadın yöneticilerin aldıkları ortalama puanların fazlalığı görölmektedir. Bu bağlamda araştırmanın sonucunda, liderlik unsurlarının okulların başarısına olan etkisine bakıldığında yönetim alanında başarılı olan okulların ÖSS sınavlarında daha başarılı olduğu gözlenmiştir.

Doğan'ın (2005) araştırması ilkokul ve ortaokulu bünyesinde barındıran ilköğretim kurumlarında müdür yardımcılarının iş doyumları üzerine bir incelemedir. Araştırmada verilerin elde edilmesi için iş doyum ölçeği geliştirilmiştir. 42 okulda görevli 95 müdür yardımcısı araştırmaya veri kaynağı olarak katılmıştır. İş doyumunun ortaya çıkarılması sürecinde müdür yardımcılarının, yönetsel, iş yapma ortamları, kariyer olanakları, mesai arkadaşları ve iş ortamıyla beraber maddi durumları ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin görevlerine yönelik olarak olumlu bakış açısına sahip oldukları, farklı branşlardan müdür yardımcısı olunmasının iş doyumuna etkisinin olmadığı, yöneticiliğin yapıldığı sürelerin iş doyumuna etkisinde farklılık gözlendiği özellikle müdür yardımcılığı süresi 10 yılın altında olan yöneticilerin 10 yıl ve üzerinde olanlara göre iş doyumunu daha fazla olduğu ayrıca yöneticilik süresi 10 yıldan az olan müdür yardımcılarının görevlerine olan bağlılık derecelerinin daha fazla olduğu görölmüştür.

Eker'in (2006) araştırması ilçelerde eğitim öğretim sürecinin en üst amiri olan Milli Eğitim Müdürlerinin okul yöneticileri olan okul müdürü ve müdür yardımcıları tarafından nasıl lider olarak görölmeleri incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmada İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde görev yapan 110 okuldan, toplam 309 okul müdür ve müdür yardımcısı yer almıştır. Nicel araştırma kapsamında yapılan bu çalışmada veriler anketlerden elde edilmiştir. Araştırmada sonucunda okul müdürü ve müdür yardımcılarının kendilerini okullarında takım ruhu olarak görmelerinin önceliğinin ortak amaç olduğu görölmüştür. Takım içerisinde yer alan rollerin dağılımı takımın bütünlüğü açısından önemli olduğu, yine takıma olan bağlılığın ve kurum kültürünün takım kültürüne yansıdığı belirtilerek takım atmosferinin önemi gözlenmiştir. Ayrıca müdür ve müdür yardımcılarının yaş durumlarının takım liderine bakış açısında yaşı fazla olan yöneticilerin geleneklere daha fazla bağlı olduğu ve bu bağlamda

amirlerinin liderliğine daha fazla önem verdiği görülmüştür.

Selçuk'un (2007) araştırmasında okullarda takım çalışmasına ilişkin olarak müdür yardımcılarının lider rollerine yönelik algıları incelenmiştir. Araştırma nicel araştırma kapsamında tanımlayıcı çalışma modeli ile ortaya çıkarılmıştır. Verilerin ortaya çıkarılmasında anket kullanılmıştır. Toplamda 213 okul müdür yardımcısı katılım göstermiştir. Araştırmanın sonunda yöneticilik görevine başlamadan önce hizmetiçi eğitim sürecine dahil olan müdür yardımcılarının, hizmetiçi eğitim almadan yönetici olan müdür yardımcılara göre takım içinde liderin rolüne daha fazla önem verdiği görülmüştür. Ayrıca eğitim bilimleri alanında eğitim almış olan müdür yardımcılarının diğer alanlardan formasyon alan müdür yardımcılara göre liderin davranışlarına fazlaca önem verdikleri gözlenmiştir. Müdür yardımcılarının okul müdürlerinin liderlik unsurlarında gördükleri eksiklik ise personellerini motive etmek için gerekli olan motivasyon yöntem ve tekniklerine sahip olmayışlarıdır.

Karasoy'un (2010) araştırmasında okul müdürlüğüne geçen müdür yardımcılarının karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. 2 lise ile 5 ilkokul ve ortaokul müdür yardımcısı veri kaynağını oluşturmaktadır. Araştırmanın sonunda müdür yardımcılarının müdürlüğe geçişte karşılaştıkları sorunlar şu şekildedir: Okul müdürlüğüne göre müdür yardımcılığı yönetimin okullardaki ilk kademesi olduğu için daha da önemlidir. Okulların personel eksiklerinden dolayı tüm yük müdür yardımcılarındadır. Belirlenmiş bir çalışma saatinin olmayışı büyük bir sorundur. MEB'in yönetici atama uygulamalarında aksaklıklar bulunmaktadır. Öğretmen ve öğrencilerle ilgili yaşanan olumsuzluklar büyük bir sorun kaynağıdır. Öğretmenlerin müdür yardımcılığı görevine karşı negatif bakış açıları müdür yardımcılarının motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca kadınların müdür olmayı fazla tercih etmemeleri, çalışma saatlerinin uzun olması ve güvenlik olarak görülmüştür.

Kayalar'ın (2012) araştırmasında müdür yardımcılarının belirlenmiş olan bazı değişken durumlarına göre kişisel özellikleri incelenmiştir. Araştırmaya 80'i okul müdür yardımcısı olmak üzere 153 yönetici katılmıştır. Nicel araştırma kapsamında yapılan çalışmada tanımlayıcı istatistik yöntemi tercih edilmiştir. Sosyotropi ile otonomi değerleri; yöneticiler bağlamında karşılaştırıldığından anlamsal bir farkın olmadığı gözlenmiştir. Cinsiyet olarak bakıldığı zaman gruplar arasında yine belirgin bir farkın olmadığı görülmüştür. Kadın yöneticilerin erkeklere göre daha sosyotropik olduğu gözlenmiştir. Erkek yöneticilerin ise kadın yöneticilere göre daha otonom değerlere sahip olduğu gözlenmiştir. Medeni durumlar açısından sonuçlara bakıldığından yöneticiler açısından anlamsal olarak belirgin bir farkın olmadığı görülmüştür. Kamusal alanda yapılan çalışmaların hizmet sürelerine yansımına

göre bakıldığında anlamsal olarak belirgin bir farkın olmadığı gözlenmiştir. Alınan ödüllerde, yapılan görevden alınan memnuniyet düzeylerinde, yapılan işin kişisel durumlarına uygunluklarına bakıldığında da anlamsal belirgin bir farkın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Özdemir'in (2014) araştırması okul müdür yardımcılarının görevlerindeki mesleki gelişimlerini okul müdürlerine göre ele almıştır. Araştırmaya tesadüfen seçilmiş 15 müdür yardımcısı dahil edilmiş olup, tarama modelinin uygulandığı araştırma nitel kapsamda yapılmış ve görüşme formundan veri elde etmek için yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada, okul müdürlerinin müdür yardımcılarını mesleki gelişimlerine paralel olarak hizmetiçi eğitimler alması doğrultusunda yönlendirdikleri, kariyer basamaklarında ilerlemeleri için teşvik ettiği, müdür yardımcılarının karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri sorunlara karşılık onlara yetki devri verdiği, aralarında oluşan sağlıklı iletişim neticesinde müdür yardımcılarının yapılan işe daha fazla motive oldukları ve alınacak kararlarda müdür yardımcılarının da katılması neticesinde yöneticiler arasında kurulan kuvvetli bağın müdür yardımcılarının gelişimine olumlu etki ettiği görülmüştür.

Şevik'in (2014) araştırmasına göre okul müdür yardımcılarının öğrencilerin akademik düzeyde elde ettikleri başarılarla ne gibi etkilerinin olduğu araştırılmıştır. 23 müdür yardımcısı araştırmaya katılmış olup, görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, müdür yardımcılarının öğrencilerin başarılarının üst seviyelere getirilmesi için, eğitim öğretim ortamının daha işler hale getirmeleri, öğrencileri başarılı olmaları için daha fazla güdülemeleri, okul ve aile ilişkisini olabildiğince artırmaları, öğrenciye yönelik rehberlik faaliyetlerinin daha aktif bir şekilde sürdürülmeleri, olumlu bir okul iklimi ile çalışanları motive etmeleri, öğretmenleri başarılı kılmak için teşvik edici çalışmaları yapmaları gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Baş'ın (2016) araştırması okul müdür yardımcılarının görevlerindeki gelişim seviyelerinde okul müdürlerinin mentorluk derecelerinin etkilerini incelemiştir. Araştırmaya 345 müdür yardımcısı dahil edilmiştir. Tayin, yöneticiliği bırakma, müdürlüğe geçme gibi nedenlerden dolayı çalışma evreni 246 müdür yardımcısı ile yürütülmüştür. Araştırmada mentorluk ve yeterlilik açısından iki ölçek hazırlanmıştır. Araştırmanın sonunda okul müdürünün mentorluk fonksiyonunun okul müdür yardımcısına pozitif olarak ileri düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Mentorluk sürecinin sadece yöneticilik sürecinde değil de öğretmenlik mesleğine ilk adım atıldığı adaylık sürecinden itibaren yapılması gerektiği ve okul müdür ve müdür yardımcılarının yüksek lisans eğitimi yapmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Özalp'ın (2016) araştırmasında okul müdürlerinin mentorluk becerilerinin müdür

yardımcılarının iş doyumu üzerinde ne gibi etkilerinin olduğunu incelenmiştir. Araştırmaya 611 okul müdür yardımcısı katılmıştır. Verilerin elde edilmesinde “Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği” ve “Minnesota Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul müdürlerinin mentorluk becerilerinin okul müdür yardımcılarının iş doyumu noktasında orta seviyede, etkin ve anlamsal seviyede bir ilişkide olduğu görülmüştür. Ayrıca okul müdürleri tarafından müdür yardımcılara pozitif olarak yansıyan mentorluk süreci müdür yardımcılarının iş doyumu seviyesinde yükselmeye neden olmaktadır.

Ağaçdiken’in (2019) araştırması görevlendirildikten sonra okul müdürleri tarafından yetiştirilme sürecine dahil edilen okul müdür yardımcılarının gelişim açısından gereksinim durumları incelenmiştir. Araştırma kapsamında veri elde etme sürecinde 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlar “Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği” ve “Okul Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Ölçeği”dir. Araştırma sonunda okul müdürleri çoğunlukla müdür yardımcılarını kendilerinin yetiştirdiklerini söylemişlerdir. Müdür yardımcılarının yetiştirme tarzları hiçbir şekilde cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi vb. anlamsal olarak belirgin fark göstermemektedir. Ayrıca müdür yardımcılarının görevlerine başladıktan sonra oluşabilecek sıradanlığı aşmaları için akademik olarak çalışmaları ve lisansüstü eğitim yaparak güncellikten ayrı kalmamaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bakioğlu ve Demirbilek’in (2019) araştırmasında müdür yardımcılarının görevlerini bırakma sebepleri incelenmiştir. Nitel araştırma kapsamında olgubilim deseniyle araştırma yürütülmüştür. Araştırmada ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Katılımcıların çoğunluğunun erkek yönetici olması ve müdür yardımcılarının görevlerinin ilk 3 yılı içinde görevlerini bırakmış olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonunda katılımcılar müdür yardımcılığını bırakma sebebi olarak; idari görevlerin fazla olmasını, görevle alakasız birtakım işlere zaman harcadıklarını, kariyer olarak yükselmek istediklerinde ise mülakat durumunun büyük bir engel olması ayrıca siyasi olarak zorlukların etken olmasını ifade ederek genel olarak müdür yardımcılığını mesleki kariyer olarak nitelendirmedikleri görülmüştür. Müdür yardımcılığını bırakma sebebi olarak ulaşılan sonuç ise, aile kaynaklı sorunların olduğu, okulda yönetim görevi olarak öğretmen ve diğer çalışanlar nezdinde görev yaptırma olarak yetkisiz olduklarını, fazlaca bir maddi getiriden bahsedilemeyeceği, mesai kavramlarının olmadığını ve yasal olarak verilmiş olan yıllık izinlerini dahi kullanamamaları şeklindedir.

Deniz’in (2019) araştırmasında müdür yardımcısı olan öğretmenlerin yaşadığı uyum sorunları ve çözümleri ele alınmıştır. Araştırma nitel araştırmaya göre olgubilim deseni ekseninde yürütülmüştür. Ölçüt örnekleme tekniğinin yer aldığı araştırmaya 19 müdür yardımcısı dahil edilmiştir. Öğretmenlerin müdür yardımcılığına geçmek için değişik neden ve

beklentilerinin olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonucunda, müdür yardımcılarının yaşadığı sorunların giderilmesi için okul içinde yer alan tüm çalışanların kaygı ve korkuları gidermek için müdür yardımcılara yardımcı olmaları gerekmektedir. Oryantasyon çalışmalarının etkin olması ve bununla beraber rehberlik faaliyetlerinin düzeyi sorunların çözümü için gereklidir. Görevlendirilmelerin öncesinde müdür yardımcılarının hizmetiçi eğitimlerle yasa, mevzuat gibi bilgileri edinmeleri sağlanmalıdır. Müdür yardımcılarının görevleri, yetkileri ve özellikle tanımları yapılarak liyakate göre ödüllendirmenin yapılması sonucuna ulaşılmıştır.

Şimşek'in (2020) araştırması devlet okullarında çalışan okul müdür yardımcılarının görevleri esnasında karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözümü için öneriler başlığını taşımaktadır. Nitel araştırma kapsamında görüşme tekniğiyle araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya değişik okul kademelerinde görev yapan 20 okul müdür yardımcısı katılım göstermiştir. Araştırmanın sonunda değişik sebep kaynaklı sorunların olduğu gözlenmiştir. Araştırmacı elde ettiği verilere göre bu sorunları şu şekilde göstermiştir; müdür yardımcılığı görevinin mevzuata göre tam ve açık olarak ifade edilmemesi, amirleri durumunda yer alan okul müdürlerinin gerekli donanımdan mahrum olmalarıdır. Sorunların çözümü noktasında araştırmacı, yöneticilik sınavını kazanıp müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin görevlendirmeleri başlamadan önce gerekli olabilecek hizmetiçi eğitim sürecinden geçmeleri, müdür yardımcılığının daha açık bir şekilde mevzuatta tanımlanması, tükenmişlik sendromuna tutulmamak için çalışma saatlerinin belirlenmesi, ortak çalışmalarda diğer bakanlık teşkilatlarından yardım alınması, özellikle okul müdür yardımcılarının kanuni haklarının belirtildiği bir metnin mevzuata konulması ve yaptıkları işin yükünün ağır olmasından dolayı zorunlu girmek zorunda oldukları ders saatlerinin kaldırılması gerektiğini ifade etmiştir.

Çakır'ın (2021) araştırması, yaptıkları görevde uyum sorunları ile karşılaşan temel eğitimde görev yapan müdür yardımcılara okul müdürlerinin etkileri incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılarak araştırma yürütülmüştür. 15 okul müdür yardımcısına araştırma boyunca anket sunulmuş ve veriler içerik analizine göre değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonunda, yönetici seçme sürecine yönelik olarak ilgili görevlere yetkin öğretmenlerin görevlendirilmediği görüldüğünden atama sisteminin güvenden yoksun olduğu belirtilmiştir. Müdür yardımcısı olmak isteyen öğretmenlerin bir kısmının atama ile yer değişikliği yapamadığından dolayı merkezi yerleşim yerine geçiş için müdür yardımcılığını seçtiği ve bu nedenden dolayı görevlendirildiği işte zorluklar yaşadıkları görülmüştür. Görev yapılan okulun fiziksel ve donanımsal yetersizliklerinden kaynaklı olarak sorun yaşadıkları, amirleri olan okul müdürlerinin destek olmayan kayıtsız tavırları sorunlara

neden olmaktadır.

Karayaman'ın (2021) araştırması müdür ve müdür yardımcılarının zekâ düzeylerini duygusal bağlamda ele almıştır. Bu kapsamda yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi ve medeni durumlarına göre duygusal zekâ düzeylerinde değişkenlik olup olmadığı ele alınmıştır. Araştırmaya 404 okul yöneticisi dahil edilmiştir. Yöneticilerin duygusal zekalarının ölçülmesi için zekâ ölçeği araştırmada kullanılmıştır. Araştırma sonunda, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha üst düzeyde duygusal zekaya sahip oldukları gözlenmiştir. Nedeni olarak ise, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre empati düzeyinin daha fazla gelişmiş olması gösterilmiştir. Evli okul yöneticilerinin bekar yöneticilere göre duygusal zeka açısından daha üstün olduğu, yaşı büyük yöneticilerin duygusal zekalarının fazla olduğu ve eğitim seviyesi arttıkça duygusal zekanın azaldığı görülmüştür.

Umur Erkuş ve Aslan'ın (2021) araştırmasında okullarda görev alan yöneticilerin bulundukları kurumlardaki sosyalleşme ihtiyaçlarının yönetici deneyimlerine göre ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmaya altı okul bünyesinde yer alan okul müdür ve müdür yardımcıları katılmıştır. Nitel araştırma kapsamında yapılan bu araştırmada anket uygulaması yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada sosyalleşme sürecinin oluşmasında çabanın, yapılan işi sürdürme isteği düşüncesinin, duyguların ve yapılan göreve ilişkin memnuniyet derecesi ve oluşan algının önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Alireisoğlu ve Güner'in (2023) araştırması ilk kez yönetici olmak isteyen öğretmenlerin neden müdür yardımcılığını seçtiklerinin incelemesi yapılmıştır. Bu kapsamda farklı okul ve kademelerinde görev yapan 10 öğretmen araştırmaya katılımcı olarak dahil edilmiştir. Betimsel analiz ile elde edilen veriler için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların öğretmenlikten müdür yardımcılığa geçiş nedeni olarak; öğretmenlikte çalışılan sürenin yeterli seviyede olması, değişik alanlarda çalışma hevesi, yakın çevrenin desteği ve yönlendirmesi, eğitim ve öğretime yönetim alanında da yararlı olma arzusu ve öğretmenlik hayatında bulunduğu kurum ya da kurumlardaki yöneticilerine karşı olan tepkileri olarak görülmüştür.

Demirbaş'ın (2023) araştırmasında yöneticilerin okul müdür yardımcılığını bırakıp yeniden öğretmenliğe geri dönme sebepleri incelenmiştir. Nitel araştırma genelinde yapılan bu çalışmaya istifa edip öğretmenliğe geri dönen 20 müdür yardımcısı katılmıştır. Araştırmanın sonunda müdür yardımcılığını bırakıp öğretmenliğe geri dönme sebebi olarak, yakın çevresine ve kendisine yeterli vakit ayıramama, mesai süresinin sınırsızlığından dolayı okuldan ev ortamına iş yükü getirme, normal yer değiştirme takvimine göre gerçekleşmeyen tayin durumunun müdür yardımcılığından istifa durumuna göre gerçekleşme durumu, iş yükünün

olması gerekenden fazla olması, okul müdürlerinin olumsuz ve katı tutumları ve öğrencilerle daha aktif çalışma şeklinin oluşması için derse daha fazla girme ihtiyacı şeklindedir.

Karataş'ın (2023) araştırmasında amaç, okul müdür yardımcılarının görevlendirilmeleri öncesinde hizmetiçi eğitim sürecine tabii tutulmaları için önerilebilecek modellemeler oluşturmaktır. Araştırmacı müdür yardımcılığını görevleri bakımından, yönetim şekli bakımından, liderlik türleri bakımından ve bulunduğu statü bakımından inceleyerek araştırmanın sonunda şu sonuçlara ulaşmıştır: Öncelikle müdür yardımcılığı yapan öğretmenlerin kazanmış oldukları yasal hakları koruma altına alınmalıdır. Yetersizlik gösteren mesleki gelişim programları yenilenerek geliştirilmelidir. Müdür yardımcılığı görevinin dikkat çekici hale getirilmesi ve bunun da önceliğinin dikkate değer bir maaş sisteminin uygulanması gerekir. Ayrıca yönetici yetiştirme programları oluşturularak orta vadeli hedeflerin belirlenmesi, uygulanacak programlar için yükseköğretim kurumlarından destek alınmalıdır.

Karataş'ın (2023) araştırması müdür yardımcılarının mesleklerini nasıl algıladıklarına yönelik olarak yapılmış bir olgubilim çalışmasıdır. Bu doğrultuda müdür yardımcılığı görevinin, görev yapan müdür yardımcıları tarafından bulundukları rol ve meslekte tatmin düzeylerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda karma yöntem kullanılan araştırmada eş zamanlı üçgenleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmaya 174 okul müdür yardımcısı katılmıştır. Araştırmanın sonunda müdür yardımcılarının, müdür yardımcılığı görevini eğitim öğretim kurumları için vazgeçilmez bir yönetim kademesi olarak gördüğü, mesleki rol olarak ve yapılan işten alınan tatmin düzeyine bakıldığında ise okul müdür yardımcılığının sürdürülebilir bir görev olmadığı ortaya çıkmıştır.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Nieuwenhuizen'in (2011) araştırması ortaokullarda görev yapan müdür yardımcılarının karmaşık rolünü anlamak üzerinedir. Araştırmaya 22 müdür yardımcısı dahil edilmiş ve araştırma nitel araştırma kapsamında yapılmıştır. Araştırmada okul müdür yardımcılarının disiplin uygulamaları, öğretimsel liderlik durumları, kariyerin oluşturduğu stres yönetimi, ortaya çıkan fırsatlar ve müdür yardımcılığının nasıl algılandığına dair politikalar incelenmiştir. Araştırmanın sonunda müdür yardımcılarının ilk defa göreve başlamadan önce eğitimlerden geçirilmeleri gerektiği, yüksek lisans eğitimi derecesi almaları gerektiği, disiplin, öğrenci ve öğretmen yönetimi alanında pragmatik becerilerle donanması gerektiği, eğitim uzmanlığı için okul müdürleri tarafından liderlik, vizyon ve misyon odaklı gelişimsel çalışmaların yapılması gerekmektedir. Ayrıca okul müdür yardımcılarının hazırlanma sürecinde kültürel öğelerinde

göz ardı edilmemesi sonucu ortaya çıkmıştır.

Oliver'in (2013) araştırması okul müdür yardımcılarının müdürlüğe geçiş ve kariyer gelişimi üzerine yapılmış bir incelemedir. Bu kapsamda müdür yardımcılarının müdürlüğe geçme noktasında yaşadığı kaygılar, müdür yardımcılarının çalışma şekilleri, müdürlüğe geçiş aşamasındaki motivasyon düzeyleri ele alınmıştır. Araştırma özelinde müdür yardımcılarında görevlerine ilişkin oluşan algıları ve motivasyon etkenlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Nitel araştırma kullanılan araştırmada odak grup tekniği kullanılarak görüşmeler telefonla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonunda müdür yardımcılarının büyük çoğunluğunda müdürlük hedefinin olduğu, okul ve müdür kaynaklı olarak motivasyonlarının etkilendiği, müdür yardımcılarının da fark yaratma hedefleri doğrultusunda kariyer gelişimine açık yöneticiler olduğu ortaya çıkmıştır.

Craft vd., (2016) araştırmasında yeni göreve başlayan okul müdür yardımcılarının göreve alışma süreçleri ve bu süreçte elde ettikleri deneyimler incelenmiştir. Nitel araştırma kapsamında ve olgubilim deseni ile ortaya konulan bu araştırmaya 6 müdür yardımcısı katılmıştır. Araştırmanın sonucunda göreve yeni başlayan müdür yardımcılarının görev yapan müdür yardımcılarının tecrübelerinden faydalandığı ve bunun önemli olduğunu, karar verme süreçlerinde güven yoksunluğu yaşadıkları ve önceliklerinin öğretmen ve öğrencilerle güven tesis etmek için çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Magnusson (2020) araştırmasında okul müdür yardımcılarının liderlik unsurlarının öğrencilerin okuryazarlık düzeyine olan etkisini incelemiştir. Nitel kapsamda yapılan araştırmaya 11 okul müdür yardımcısı katılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanıldığı araştırmada veriler görüşme formuyla yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Araştırmada veriler öğrenciler, öğretmenler ve okulun tamamını kapsayan öğretimsel liderlik unsurlarını barındıran tematik kodlar altında gösterilmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretimsel liderlik unsurlarının öğrencilerin akademik başarısını olumlu etkilediği ve öğrencinin çevresinde olumlu sosyal değişimleri teşvik ettiği görülmüştür.

Woo'nun (2020) araştırmasında okul müdür yardımcılarının okullarda sadece müdür yardımcısı olup olmadıkları incelenmiştir. Bu bağlamda müdür yardımcılarının liderlik, okul iklimi ve müdür yardımcılığına geçişteki hazırlık süreçleri ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda müdür yardımcılarının okullarda sadece müdür yardımcılığı yapmadığı, aynı zamanda okul lideri olarak liderlik vazifesini yerine getirdiği, okul iklimin düzenlenmesi ve geliştirilmesi için yoğun uğraş verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Maestas'in (2021) araştırmasında ilk kez göreve başlayan okul müdür yardımcılarının alışma dönemindeki idari rolleri bakımından destek ihtiyaçları incelenmiştir. Araştırmaya

görev süresi bakımından üç yılın altında görev yapan müdür yardımcıları katılmıştır. Katılım gösteren 10 müdür yardımcısının yarısı kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcı müdür yardımcılarının 3'ü anaokulu, 3'ü ilkokul, 1'i ortaokul ve 3'ü de lisede görev yapmaktadır. Araştırmanın sonucunda, yeni göreve başlayan müdür yardımcılarının yapacakları işle ilgili bilgi birikimi tam olmadığı için zorluklarla karşılaştıkları, zorlukların aşılması için hazırlık döneminin olması, sorunlarla baş etmek için yönetim stratejilerinin öğretilmesi gerektiği ve diğer yönetim unsurlarından destek alınması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Rubin ve Herrmann'ın (2021) araştırmasında okul liderliğinin gelişim sürecinde okul müdür yardımcılarının rolleri üzerine bir inceleme yapılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde 2010-2019 yılları arasında yayınlanmış olan 79 makale incelenmiştir. Bu makalelerin 31'i nitel, 43'ü nicel ve 5'i karma yöntem kullanılarak yapılmıştır. Araştırma öğretmenler tarafından müdür yardımcılığını yapma arzusunun gittikçe arttığını, müdürler açısından bakıldığında müdür yardımcılığı yapmanın müdürlük için bir basamak olduğunu, müdür yardımcılara beceri kazandırıcı eğitimlerin verilmesi gerektiğini, müdür yardımcılığının öğretmenler ve okul müdür arasındaki bağlantıyı sağlama görevinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada ilgili makaleler incelendiğinde okul müdür yardımcılığı görevinin yeniden düzenlenerek tanımlanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölüm içeriğinde araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli, araştırmanın grubu, verilerin toplanması, verilerin analizi, araştırmanın geçerlik ve güvenirliği ile araştırmacıların rolü başlıkları yer almaktadır.

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma; beklenti kuramı kapsamında okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentilerini ortaya çıkarmak amacıyla nitel araştırma yöntemi ile düzenlenmiştir. Nitel araştırma yöntemi; araştırılacak olan olgunun tam olarak ortaya çıkarılması amacıyla katılımcılarla görüşmelerin yapılmasıyla verilerin elde edilmesi sürecidir (Karasar, 2014). Nitel araştırmalarda, araştırmaya konu teşkil eden olgular ve olaylar kendi içinde değerlendirilirken katılımcıların olgu ve olaylara vermiş olduğu yanıtlar daha önemli hale gelir (Altunışık vd., 2010). Nitel yöntem, bireylerin içinde saklı kalmış bulunan gizil durumların ortaya çıkarılması ve öte taraftan toplumu ilgilendiren konuların ayrıntılandırılması ve saklı kalmış olguların meydana getirilmesine olanak sağlar (Özdemir, 2010). Yusuf ve Şimşek'e (2011) göre olgular ve olayların kendi içsel yapısında derinlikli bir şekilde ele alınması nitel araştırmalarda görülür. Nitel araştırma yöntemi, araştırmaların içeriğinde gösterilemeyen olgu ve olay dizinin ortaya çıkarılmasında kullanılır (Frankel & Devers 2000). Neuman'a (2012) göre nitel araştırmalarda yaşamın olağanlığında kendiliğinden meydana gelen olgular insanların bireysel söylemlerinden meydana gelir.

3.2. Araştırma Modeli

Nitel araştırma sürecinde araştırmacı, araştırma problemini ve problemin çözümü aşamasında ortaya konulan araştırma sorularını meydana getirirken diğer yandan da araştırmanın modelini sunmuş olur. Bu araştırma özelinde genel yargılara ulaşmak yerine kişisel kanaatlere ulaşılması hedeflendiğinden olgu bilim (fenomoloji) deseni tercih edilmiştir. Araştırma özelinden bakıldığında araştırmanın veri kaynaklarını oluşturanlar olgu ve olayları kendi hayatlarında birebir tecrübe etmekte olan kişilerdir (Merriam, 2013). Patton'a göre (2014) olgu bilim desenin beslendiği kaynak kişisel farklılıklardır. Olgu bilim deseni insanların yaşamlarıyla ilgilenirken ortaya çıkan olan olgu ve olayların bireylerin yaşantı

durumlarına göre incelenmesini sağlar. Emiroğlu'na (2004) göre bu model, insanın felsefi ve psikolojik yanlarını sosyal bilimlerde ele alarak kişisel deneyimlerin ortaya çıkarılmasını sağlar. Olgu bilim deseni, insanların yaşantılarından meydana gelen olgu ve olayların en ince ayrıntısına kadar ortaya çıkarılmasının gerektiği durumlarda tercih edilir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Creswell'e (2014) göre araştırmalara katılan bireylerin yaşantılarındaki algı durumlarının ortaya çıkarılmasında olgu bilim deseni kullanılır. Bu desen, bir bakıma farkında bulunduğumuz ama üzerinde net bir bilgi edinemediğimiz konuların geniş bir perspektiften incelenmesinde kullanılır (Çepni, 2005).

3.3. Araştırma Grubu

Araştırma grubunun oluşturulması sürecinde elde edilecek verilerin daha zengin hale getirilmesi için bu araştırma kapsamında amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örneklem yönteminin amacı; yapılan araştırmanın hedefine uygun olarak bireysel değerlendirmesini yapan araştırmacı, araştırmasına uygun olan bireyleri tercih eder (Balcı, 2005). Yağar ve Dökme'ye (2018) göre amaçlı örneklem yöntemi, araştırması yapılacak olan olgular ve olayları yaşantısında tecrübe etmiş olan insanların bulunup meydana getirilmesinde kullanılır. Bu yöntem ile araştırılacak olan durumlara ilişkin daha net bilgilere ulaşmak mümkün olacaktır (Patton, 1987). Amaçlı örneklem yöntemleri; homojen, aykırı, vaka, maximum çeşitlilik, kartopu ile zincir örnekleme olarak gruplandırılır (Merriam, 2013). Bu araştırma çerçevesinde maximum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Maximum örnekleme tekniğinde amaç, örnek bir olaydan hareket ederek birey çeşitliliğinin en üst düzeyde gösterilmesinde kullanılır. Bu tekniğin kullanımındaki esas amaç, olay ve olgular içerisinde bulunan farklılıkları meydana çıkarmaktır (Patton, 2014). Maximum örnekleme tekniğinde ortaya çıkarılan çeşitlilik bütüncül olarak genelleme amaçlı kullanılmaz. Bu teknikte farklı seslerin ifade ettiklerinin değerlendirilmesi değişik temaları meydana getirir ve problemin görünmeyen yanları ortaya çıkar.

Araştırma kapsamında örnekleme tekniğine uygun olması için farklı okul kademe ve türlerinde görev yapan okul müdür yardımcıları tercih edilmiştir. Müdür yardımcılarının seçilmesinde kırsal bölge okullarından merkez okullarına doğru sıralı bir düzen oluşturulmuş ve okul müdür yardımcıları seçilmiştir. Köy, kasaba ve merkez okullarında görev yapan okul müdür yardımcıları araştırmada yer almıştır. Okul türleri olarak ise okul öncesi, ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdür yardımcıları tercih edilmiş ve örnekleme tekniğine uygunluk sebebiyle maximum çeşitlilik sağlanmıştır. Bu kapsam çerçevesinden

bakıldığında araştırmanın çalışma grubunu Tokat ilinde görev yapan 21 okul müdür yardımcısı meydana getirmektedir. Araştırmaya katılım gösteren müdür yardımcılarının açık kimliklerini belli edecek ve onları açığa çıkaracak hiçbir kişisel bilgi araştırmada bulunmamaktadır. Katılımcı müdür yardımcılara MY1, MY2, MY3, MY4, MY5, MY6, MY7, MY8, MY9, MY10, MY11, MY12, MY13, MY14, MY15, MY16 ve MY17, MY18, MY19, MY20 ve MY21 olarak kod isimleri verilmiştir. Araştırmaya katılan müdür yardımcılarında ait demografik bilgiler aşağıda yer alan tabloda sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarına Ait Demografik Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Seviyesi	Branş	Mesleki Kıdem	Okul Türü
MY1	K	42	Lisans	Anasınıfı	11-15 yıl	Okul Öncesi
MY2	K	39	Lisans	Anasınıfı	16-20 yıl	Okul Öncesi
MY3	E	34	Lisans	Anasınıfı	11-15 yıl	İlkokul
MY4	E	56	Lisans	Sınıf Öğret.	30 yıl üzeri	İlkokul
MY5	E	59	Lisans	Sınıf Öğret.	16-20 yıl	İlkokul
MY6	E	40	Y. Lisans	Sınıf Öğret.	16-20 yıl	İlkokul
MY7	E	50	Y. Lisans	Sınıf Öğret.	25-30 yıl	İlkokul
MY8	E	37	Y. Lisans	Sınıf Öğret.	16-20 yıl	İlkokul
MY9	E	47	Y. Lisans	Türkçe	21-25 yıl	Ortaokul
MY10	E	37	Lisans	Sosyal Bil.	11-15 yıl	Ortaokul
MY11	E	41	Y. Lisans	Türkçe	16-20 yıl	Ortaokul
MY12	E	52	Y. Lisans	Beden Eğit.	25-30 yıl	Ortaokul
MY13	E	46	Lisans	Türkçe	21-25 yıl	Ortaokul
MY14	E	41	Y. Lisans	Türkçe	16-20 yıl	Ortaokul
MY15	E	32	Lisans	Matematik	6-10 yıl	Ortaokul
MY16	E	32	Lisans	Din K.A.B	6-10 yıl	Lise
MY17	E	42	Lisans	Türk Dili E.	16-20 yıl	Lise
MY18	E	46	Lisans	Türk Dili E.	21-25 yıl	Lise
MY19	E	48	Lisans	Matematik	16-20 yıl	Lise
MY20	E	43	Lisans	Türk Dili E.	21-25 yıl	Lise
MY21	E	47	Lisans	Din K.A.B	21-25 yıl	Lise

Tablo 1 incelendiği zaman araştırmaya katılım gösteren katılımcı müdür

yardımcılarının %90'ının (19 müdür yardımcısı) erkek ve %10'unun (2 müdür yardımcısı) ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcı müdür yardımcılarının %24'ünün (5 müdür yardımcısı) 41-45 yaş aralığında, %24'ünün (5 müdür yardımcısı) 46-50 yaş aralığında, %19'unun (4 müdür yardımcısı) 36-40 yaş aralığında, %19'unun (4 müdür yardımcısı) 50 yaş ve üzerinde ve %14'ünün (3 müdür yardımcısı) 30-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcı müdür yardımcılarının %66'sının (14 müdür yardımcısı) lisans mezunu, %34'ünün (7 müdür yardımcısı) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcı müdür yardımcılarının %23'ünün (5 müdür yardımcısı) Sınıf Öğretmeni branşında, %19'unun (4 müdür yardımcısı) Türkçe branşında, %14'ünün (3 müdür yardımcısı) Anasınıfı Öğretmenliği branşında, %14'ünün (3 müdür yardımcısı) Türk Dili ve Edebiyatı branşında, %10'unun (2 müdür yardımcısı) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşında, %10'unun (2 müdür yardımcısı) matematik branşında, %5'inin (1 müdür yardımcısı) Sosyal Bilgiler branşında, %5'inin (1 müdür yardımcısı) Beden Eğitimi branşında olduğu görülmektedir. Katılımcı müdür yardımcılarının %38'inin (8 müdür yardımcısı) 16-20 yıl aralığında, %19'unun (4 müdür yardımcısı) 6-10 yıl aralığında, %14'ünün (3 müdür yardımcısı) 11-15 yıl aralığında, %14'ünün (3 müdür yardımcısı) 21-25 yıl aralığında, %10'unun (2 müdür yardımcısı) 25-30 yıl aralığında ve %5'inin (1 müdür yardımcısı) ise 30 yıl ve üzeri yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı müdür yardımcılarının %33'ünün (7 müdür yardımcısı) ortaokul, %29'unun (6 müdür yardımcısı) ilköğretim, %29'unun (6 müdür yardımcısı) lise ve %9'unun (2 müdür yardımcısı) okul öncesi okullarında görev yaptıkları görülmektedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında verilerin toplanması sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Görüşme soruları meydana getirilirken araştırmacı öncelikle geniş bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Meydana getirilen görüşme formunda 9 adet açık uçlu soru bulunmaktadır. Görüşme soruları araştırmanın amacına yönelik olarak düzenlenmiştir. Görüşme sorularının anlaşılabilir olmasını sağlamak için uzman görüşü alınmıştır. Gerekli incelemelerin ardından uzman görüşleri ve önerileri doğrultusunda görüşme sorularına son hali verilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcılara görüşmelerden önce ve görüşme aşamasında sorulan sorulara içtenlikle ve dürüstçe yanıt vermeleri istenerek, görüşmenin herhangi bir anında görüşmeyi bırakabilecekleri ya da istemedikleri sorular için cevap vermeme haklarının bulunduğu söylenmiştir. Katılımcılara araştırma sürecinde ortaya çıkarılan olguların yalnızca

bilimsel içerik üretiminde kullanılacağı ve kişiliklerini ortaya çıkarılabilecek herhangi bir bilgiye araştırma süresince yer verilmeyeceği belirtilmiştir. Katılımcılarla görüşmeler katılımcıların isteklerine göre görev yaptıkları okullarında ve uygun gördükleri yerlerde yapılmıştır. Katılımcıların onaylarıyla görüşmelerin ses kaydı alınmış olup, ses kaydı izni vermeyen katılımcıların görüşleri yazılı olarak not edilerek alınmıştır. Yapılan görüşmelerin içeriği ortalama 25-30 dakika sürmüş olup, tüm kayıtların yazılı belgeleri Microsoft Word yazım içeriğine aktarılmış ve düzenlenmiştir. Görüşme kayıtlarının Microsoft Word halindeki nüshaları katılımcılara tekrar iletilmiş, katılımcıların görüşlerinin aynı şekilde aktarılmış olduğunun onayları kendilerinden alınmıştır.

3.4.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılarla yapılan görüşme esnasında konuşmanın gidişatında alınan cevaplara göre farklı sorular sorarak sorularda değişiklik yapılabilir (Çepni, 2005). Yarı yapılandırılmış görüşme formunun uygulanmasında belirlenmiş olan sorular bağlamında alt içerikte sorular sorularak görüşme sorularının ayrıntılandırılması sağlanır (Türnüklü, 2000). Araştırmacı bu görüşme formunu tercih ederek katılımcılarla görüşmelerini bir sohbet havasında gerçekleştirebilir (Patton, 1987). Araştırma kapsamında görüşme soruları şu şekilde meydana getirilmiştir:

- 1- “Müdür Yardımcısı” kavramını nasıl tanımlarsınız? Açıklayınız?
- 2- Yöneticilikten beklentileriniz nelerdir? Açıklayınız?
- 3- Müdür yardımcılığı müdürlüğe geçiş için bir basamak mıdır? Açıklayınız.
- 4- Yöneticilik görevinizde kendinizi nasıl geliştiriyorsunuz? Açıklayınız?
- 5- Yöneticilik, motivasyonunuzu nasıl etkiliyor? Açıklayınız?
- 6- Yöneticilik kişiye itibar sağlar mı? Açıklayınız?
- 7- Yöneticilik size saygınlık kazandırıyor mu? Açıklayınız.
- 8- Yöneticilik yaşam kalitenizde değişikliklere yol açtı mı? Açıklayınız.
- 9- Yöneticilikle beraber yeni hedefleriniz nelerdir? Açıklayınız?

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonunda ortaya çıkan verilerin analizi betimsel analiz tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz tekniği; araştırma sürecinde elde edilen verilerin belirlenmiş olan temalara göre düzenlenmesini esas alır. Ortaya çıkan veriler, belirli temalara göre düzenlenir ve özet haline getirilip yorumlanır. Bu teknikte katılımcıların görüşlerinin tam

olarak yansıtılması için alıntılar doğrudan yapılır. Betimsel analiz tekniğindeki esas amaç, verilerin doğru bir şekilde analiz edilerek ortaya konulmasıdır (Altunışık vd., 2010; Yıldırım & Şimşek, 2011).

3.6. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği ile Araştırmacıların Rolü

Bilimsel çalışma sürecinde ortaya çıkan sonuçların kabul görmesi açısından geçerlilik ve güvenirlilik önemli bir boyuttur. Ölçme araçlarının ölçmeyi hedeflediği verilerin doğru bir şekilde ölçülmesi geçerliği işaret eder. Kirk ve Miller (1986) geçerliği, araştırılacak olan konunun olduğu haliyle tarafsızlık ilkesiyle gözlem yapılması süreci şeklinde tanımlar. Bilimsel araştırmalarda ortaya çıkan sonuçların inandırıcı olması bakımından diğer önemli gösterge güvenilir olmasıdır. Ölçme yapılan aracın her seferinde aynı sonucu elde etmesi güvenirliliktir (Saban, 2000). Karasar'a (2000) göre, bilimsel araştırmaların geçerli durumda olmasının önkoşulu güvenilir olmasından kaynaklanır. Bu araştırma bağlamında geçerlik ve güvenirlilik elde etmek için yeterli düzeyde katılımcı tercih edilmiş, veri gizliliğine gerekli önem gösterilmiş, araştırma sahası alınan izinlerin elverdiği ölçekte gerçekleştirilmiş ve araştırma sonuçları tarafsızlık ilkesiyle meydana getirilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında nitel olarak ortaya konulan verilerin analizinde Miles ve Huberman (1994) tarafından ortaya konulan güvenirliliğe ait formül kullanılmıştır. Buna göre; $[Güvenirlilik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)]$ şeklinde formüle edilmiştir. Miles ve Huberman'ın (1994) güvenirlilik katsayısı formülü araştırmaya uygulandığında; verilerin analizinde ortaya konulan 38 adet kod içerisinde 32 adet kod üzerinde görüş birliğine varılmış olup, elde edilen sayısal veriler kod üzerinde yerleştirildiğinde şu sonuca ulaşılmıştır:

$$[Güvenirlilik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)]$$

$$Güvenirlilik = 32 / (32 + 6)$$

$$= 32 / 38$$

$$= 0,84 \text{ değeri ortaya çıkmış ve araştırmanın güvenirlilik katsayısı \%84 olarak}$$

ortaya konulmuştur.

Bilimsel araştırmalarda güven duyulabilirlik bağlamında bir diğer önemli boyut araştırmanın inandırıcılığının olmasıdır. Nitel araştırmalarda içsel geçerliğin bir diğer adı inandırıcılıktır (Merriam & Tisdell, 2005). İnandırıcılık, araştırmada ortaya çıkartılan bulguların gerçek olanla hangi düzeyde uyumlu olduğunu gösterir (Shenton, 2004). Nitel araştırmalarda inandırıcılık gerçekliğin tam olarak ortaya konulması için araştırmanın tutarlı ve tarafsız bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda katılımcıların zihinlerinde yer

alan gerçekliklerin ortaya çıkartılması sürecinde araştırmaya uygun yöntem seçilmiş, katılımcılarla yeterli süreli irtibat sağlanmış, sürekli gözlem yapılmış, katılımcıların dürüstlüğüne vurgu yapılmış, görüşme esnasında tekrarlamalı teyitler alınmıştır.

Araştırmacı araştırma süresince çıkar çatışması yaratabilecek herhangi bir durum içerisinde olmamıştır. Yapılan araştırma ve görüşmeler neticesinde araştırma sürecini etkileyip değiştirebilecek maddi ve manevi koşullar araştırmacı tarafından titizlikle incelenmiş ve çıkar çatışmasına sebebiyet verecek herhangi bir durum oluşmasına sebebiyet verilmemiştir. Bu kapsamda araştırma doğrudan veya dolaylı olarak kişisel beklentilerden uzak olarak gerçekleştirilerek çıkar çatışmasından uzaklaşmıştır.



IV. BÖLÜM

4. BULGULAR

Bu başlık içeriğinde “Beklenti kuramı kapsamında okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentileri” ne yönelik görüşlerinden yola çıkarak elde edilen bulgular yer almıştır. Araştırmada yer alan görüşme sorularına ait ana başlıkların yer aldığı bu bölümde, her ana başlıktan ortaya çıkan kodlara ait alt başlıklar meydana getirilmiştir.

4.1. Müdür Yardımcısı Kavramının Tanımına Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında katılımcılara ilk olarak “Müdür Yardımcısı” kavramını nasıl tanımlarsınız? Açıklayınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar “müdür yardımcılığı” kavramını; 1. Yardımcı Personel, 2. Köprü, 3. Okulun Yapıtaşı, 4. Yol Gösterici ve 5. Okulun Anahtarı olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre meydana gelen açıklamalar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Müdür Yardımcısı Kavramının Tanımına Yönelik Görüşler

Tema	Kod	f	%
Bürokrasi	Yardımcı Personel	19	45
	Okulun Yapıtaşı	5	12
İletişim	Köprü	12	29
	Yol Gösterici	3	7
	Okulun Anahtarı	3	7
	Toplam	42	100

Tablo 2 incelendiği zaman katılımcı müdür yardımcılarının “Müdür Yardımcısı” kavramına yönelik algılarını, %45 yardımcı personel, %29 köprü, %12 okulun yapıtaşı, %7 yol gösterici ve %7 okulun anahtarı biçiminde ifade ettikleri görülmektedir.

4.1.1. Yardımcı Personel

Katılımcı müdür yardımcılarının “müdür yardımcılığı” kavramını tanımlarken en çok “yardımcı personel” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“Müdürün, akademik olarak okulun yönetim şekli olarak belirlenmiş olduğu yönetime yardımcı olan personel olarak tanımlanır.” (MY5)

“Okulun başarısının ve verimliliğinin artırılması, belirlenen vizyon ve misyon hedeflerinin tutturulması, genel ve özel hedeflere ulaşılması noktasında yapılacak olan okulun iş ve işlemlerinde okul müdürüne yardımcı olan personel olarak tanımlanabilir” (MY7) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.1.2. Köprü

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “müdür yardımcılığı” kavramını tanımlarken “köprü” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“Okulun yazışma işlerini yapan, öğretmenler ve öğrenciler arasında arabulucu gibi olan, ikisinin de arasında kalan, çıkan uyuşmazlıklarda ortamı yatıştırmaya çalışan ama öncelikle okulun bürokratik işlerinin, yazı işlerinin kendisinden geçtiği yardımcı bir personel olarak tanımlıyorum.” (MY15)

“...okulun düzeninin sağlanması, öğrencilerle olan ilişkiler, öğretmenlerle olan ilişkiler ve idare ile olan ilişkilerin tam ortasındaki nokta olarak görüyorum. Öğrencilerle idare arasındaki köprü vazifesi görüyor.” (MY3) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.1.3. Okulun Yapıtaşı

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “müdür yardımcılığı” kavramını tanımlarken “okulun yapıtaşı” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“Dönem başından itibaren eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanması, düzeninin artması için gerek idari anlamda gerek öğretmene veliye ve müdüre yardımcı olup orta noktada duran okulun yapıtaşıdır.” (MY10)

“...öğretmen öğretmen, veli öğretmen, öğrenci öğretmen arasındaki sorunları müdüre ulaşmadan çözebilen, gerektiğinde müdürle paslaşabilen okulun yapıtaşı makamındadır.” (MY13) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.1.4. Yol Gösterici

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “müdür yardımcılığı” kavramını tanımlarken “yol gösterici” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“Okulda müdüre yardımcı olan, idare işlerde müdüre yardımcı olan, büro işlerini yapan birisi olarak görülebilir ama bunların yanında öğretmenlerin nöbet görevlerini planlayıp müdüre yardımcı olan, taşıma işlerini koordine eden ve öğretmenlerin görevlerinin takibinde olup onlara yol gösteren kişi olarak tanımlayabilirim.” (MY6)

“...okuldaki tüm personele özellikle öğretmenlere işini daha güzel yapması için yardımcı olması gereken, öğretmenlerin daha aktif ve verimli olması için pozisyon alması gereken yol gösterici kişidir.” (MY12) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.1.5. Okulun Anahtarı

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “müdür yardımcılığı” kavramını tanımlarken “okulun anahtarı” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...kbs, mebbis, e-okul zaten yapılması gerekenler ama bana göre müdür yardımcısı okulun kara kutusudur, sır küpüdür, anahtarıdır.” (MY13)

“...daha çok bürokratik işlerin yürütülmesini sağlıyor ama okullarda müdür ile veli ve öğretmenler arasındaki koordinasyonun ana anahtarı diyebilirim.” (MY14) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.2. Yöneticilikten Beklentilere Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında katılımcılara ikinci olarak “Yöneticilikten beklentileriniz nelerdir? Açıklayınız?” sorusu yöneltmiştir. Katılımcılar yöneticilikten beklentilerini; 1. Düzenli İş Yapmak, 2. Akademik Başarı, 3. Lider Olmak, 4. Kadro Beklentisi ve 5. Tayin Olma/ Yer Değiştirme olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre meydana gelen açıklamalar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Yöneticilikten Beklentilerine Yönelik Görüşler

Tema	Kod	f	%
Kurumsal Beklentiler	Düzenli İş Yapmak	19	38
	Akademik Başarı	11	22
Kişisel Beklentiler	Lider Olmak	10	20
	Kadro Beklentisi	5	10
	Tayin Olma/ Yer Değiştirme	5	10
	Toplam	50	100

Tablo 3 incelendiği zaman katılımcı müdür yardımcılarının “yöneticilikten beklentilerine” yönelik algılarını, %38 düzenli iş yapmak, %22 akademik başarı, %20 lider olmak, %10 kadro beklentisi ve %10 tayin olma/ yer değiştirme biçiminde ifade ettikleri görülmüştür.

4.2.1. Düzenli İş Yapmak

Katılımcı müdür yardımcılarının “yöneticilikten beklentilerinde” en çok “düzenli iş yapmak” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“Okulun düzenli ve disiplinli işleyişi, okuldaki evrak işlerinin düzenli olması ve okuldaki öğretmen öğrenci ilişkilerinde bir sıkıntı olmadan düzen, tertip içerisinde işlerin ilerlemesini istiyoruz.” (MY3)

“Millî Eğitim Bakanlığı'nın okullara daha fazla bütçe ayırması ve bu ayrılan bütçenin yerli yerinde kullanıp kullanılmadığının denetlemesi, okulların gerekli itibarının sağlanması noktasında düzenli çalışmaların yapılması şeklindedir beklentilerimiz.” (MY7) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.2.2. Akademik Başarı

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yöneticilikten beklentilerinde” “akademik başarı” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...beklenti bulunduğunuz okula göre değişiyor, kenar mahallede bir okuldaysanız çocuklara ahlaki olarak iyi bir insan olmayı öğretmek ama merkezdeki bir okuldaysanız o beklentinin üstüne akademik başarıyı da eklemelisiniz...” (MY8)

“Çalıştığım okulda okulun akademik seviyesini artırmak, bunun için uğraştık. Öğretmenlerle müdür yardımcısının iletişimi, öğretmen ve öğrencinin motivasyonunu artırmak...” (MY13) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.2.3. Lider Olmak

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yöneticilikten beklentilerinde” “lider olmak” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...yönetim gerçekten tarih boyunca üzerinde araştırmalar yapılmış bir vasıf yani. İnsanda bir yönetici olmak için öncelikle bir becerisinin olması lazım çünkü insan yönetmek yani böyle bir kurumu yönetmek, iş evrakları yüklemek gibi değil. Yani kendimde yöneticilik vasfını gördüğüm için, bu noktada daha nitelikli olduğumu düşündüğüm için...” (MY16)

“...huzurlu mutlu bir ortamda çalışıp, üst mevkilere yükselerek lider olmak...” (MY2) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.2.4. Kadro Beklentisi

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yöneticilikten beklentilerinde” “kadro beklentisi” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...çok büyük beklentilerim yok. Yöneticiliğe girişim çok hevesli olmadı zaten. Öğretmenliği çok seven birisiyim, çocukları çok seven birisiyim. Beklentim şu anda bir kadromuz yok, görevlendirme çalışıyoruz. Maalesef çevremizdeki birçok müdür yardımcısı arkadaşımız dört yılın dolmasına bir yıl kala veya sekiz yılın dolmasına bir yıl kala acaba nereden ek puan alabilirim, rakiplerimi geçebilirim, hangi okula kendimi atabilirim kaygıları yüzünden hiç okulda öğrenciye hizmet vermeyen kursların kâğıt üzerinde açıldığını görüyoruz. Alakasız olmayan projeleri yazdırıp bir yerlerden puan almak için çaba sarf edildiği...” (MY5)

“...bizi de diğer kurumlardaki gibi genel idare hizmetleri sınıfına alıp, bizim kadromuzu, tamam siz bu okulun müdür yardımcısıysınız deyip bizim kadromuzu sağlamlaştırmaları...” (MY11) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.2.5. Tayin Olma/ Yer Değiştirme

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yöneticilikten beklentilerinde” “tayin olma/yer değiştirme” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılardan birisi;

“...sınava girdik tayinimiz çıkmayınca. Şehir merkezini istiyorduk. Bulunduğun noktada öğrenci sayısı azalıyor, düzenli bir idarecinin olmayışı. Yazılı sınavına girdik iyi de bir puan aldık ve tayinimiz buraya geldi.” (MY10) biçiminde ifade bulunmuştur.

4.3. Müdür Yardımcılığından Müdürlüğe Geçişe Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında katılımcılara üçüncü olarak “Müdür yardımcılığı müdürlüğe geçiş için bir basamak mıdır? Açıklayınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların, müdür yardımcılığı müdürlüğe geçiş için bir basamak mıdır sorusuna yönelik algılarını; 1. Evet, 2. Hayır olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre meydana gelen açıklamalar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Müdür Yardımcılığı Müdürlüğe Geçiş İçin Basamak mıdır Sorusuna Yönelik

Görüşler

Tema	Kod	f	%
Olumlu	Evet	16	76
Olumsuz	Hayır	5	24
	Toplam	21	100

Tablo 4 incelendiği zaman katılımcı müdür yardımcılarının “müdür yardımcılığı müdür geçiş için bir basamak mıdır?” sorusuna yönelik algılarını, %76 evet, %24 hayır biçiminde ifade ettikleri görülmüştür.

Katılımcı müdür yardımcılarının büyük çoğunluğu tarafından “müdür yardımcılığının müdürlüğe geçiş için bir basamak” olarak görüldüğü belirtilmiştir. Bu kapsamda katılımcılar;

“Evet basamaktır bence basamaktır ama kişi hazır olduğunda bunu yapmalıdır. Yani öğretmen iken müdür yardımcısı olduk. Hazır olduğumu yönetici arkadaşlarımla konuşarak, işleyişle ilgili bilgi sahibi olmak, konuya hâkim olduğumuzu bilmek gerek. Göreve başlayalı 1,5 ay oldu, müdür yardımcılığı ile ilgili pek bir şey bilmiyorum ama öğrenme çabasımdayım. Bu tür şeylere tamamen hâkim olduğumda ve ben kendimde bu gücü hissettiğimde, bunu yalnız başıma yapabileceğimi hissettiğimde ben hazırım diyebilirim.” (MY1)

“...genel olarak basamak olarak görülür ve olmalıdır da aslında. Bir üst basamakta yukardan aşağıya baktığında, aşağıdan ne olduğunu görmek için önemli bir merhalelerdir. Çünkü aşağılarda işte öğretmen, daha doğrusu şöyle düşünmek lazım. Öğretmenliğin nasıl bir şey olduğunu bilmek için önce öğretmen olarak çalışmak gerekir. Müdürlüğün ne olduğunu bilmek için müdür yardımcısı açısından en azından müdür yardımcılığının yapılması gerekir kanaatindeyim...” (MY4) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

Katılımcı müdür yardımcılarının bazıları tarafından “müdür yardımcılığının müdürlüğe geçiş için bir basamak olmadığı” görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“Müdür yardımcılığını nasıl gördüğümüze bağlı. Şahsen ben müdürlüğün bir basamağı olarak görmem. Ülkemiz konjonktüründe hiç müdür yardımcılığı yapılmadan müdür olunabiliyor. Ama pişip bir üste çıkma olarak da görebiliriz.” (MY20)

“...basamak olmaması lazım. Müdür yardımcılığının ayrı bir mesleki bölüm olması gerektiğini düşünüyorum. Bu konuda kendisini geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum. Ayrı bir alan gibi olması gerektiğini düşünüyorum. Adam o konuda kendini iyice geliştirecek ve bununla okulun da yükü hafifleyebilir. Ayrıca müdürlüğünde kendi alanında kendini geliştirmesi lazım, herkes kendi alanında daha uzman olursa işleyişin daha iyi gideceğini düşünüyorum.” (MY5) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.4. Yöneticilerin Kendilerini Nasıl Geliştirdiklerine Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında katılımcılara dördüncü olarak “Yöneticilik görevinizde kendinizi nasıl geliştiriyorsunuz? Açıklayınız?” sorusu yöneltmiştir. Katılımcılar yöneticilikteki gelişimlerini; 1. Tecrübeli İnsanlardan Faydalanma, 2. Kişisel Gelişim, 3. Hizmet içi Eğitim, 4. Sosyal Medya, 5. Mevzuat ve 6. Yüksek Lisans olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre meydana gelen açıklamalar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Müdür Yardımcılığındaki Gelişim Süreçlerine Yönelik Görüşler

Tema	Kod	f	%
Bireysel Öğrenme	Tecrübeli İnsanlardan Faydalanma	27	28
	Kişisel Gelişim	20	21
	Sosyal Medya	13	14
	Yüksek Lisans	8	9
Yasal Statü	Hizmet içi Eğitim	14	15
	Mevzuat	12	13
	Toplam	94	100

Tablo 5 incelendiği zaman katılımcı müdür yardımcılarının “müdür yardımcılığında kendilerini nasıl geliştirdiklerine” yönelik olarak algılarını, %28 tecrübeli insanlardan faydalanma, %21 kişisel gelişim, %15 hizmet içi eğitim, %14 sosyal medya, %13 mevzuat ve %9 yüksek lisans biçiminde ifade ettikleri görülmüştür.

4.4.1. Tecrübeli İnsanlardan Faydalanma

Katılımcı müdür yardımcılarının “yöneticilik görevinde kendilerini nasıl geliştirdiklerine” yönelik olarak en çok “tecrübeli insanlardan faydalanma” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...yöneticilikte en önemli şey bence tecrübedir. Şimdi benim en önemli avantajlarımdan bir tanesi çalışma arkadaşlarımdan çok tecrübeli olması. Bir arkadaşımız yöneticilikte 14-15 yıldır yönetici, diğer müdür yardımcısı arkadaşımız 16-17 yıldır yönetici. Yani bunları bir defa gözlemlemek lazım. Arkadaşlarımdan öğrenciye tavrı, öğretmene tavrını çok dikkatle takip ediyorum. Çünkü tecrübe okuyarak, araştırarak ne bileyim izleyerek seyretilerek elde edilecek bir şey değil. Tamamen bu iş yaparken öğrenilecek bir şey...”

(MY16)

“...ilişkiler anlamında baktığımda öğretmen-öğrenci, öğrenci-veli, müdür-öğretmen açısından tecrübeden faydalanmanın çok şey öğrettiğini biliyoruz, tecrübe insanı geliştiriyor.”

(MY13) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.4.2. Kişisel Gelişim

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yöneticilik görevinde kendilerini nasıl geliştirdiklerine” yönelik olarak “kişisel gelişim” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...bizim yapmamız gereken yeni idari işler çıkıyor, son zamanlarda çıkan okul bütçe bazlı pozisyona geçtiğimiz için. Artık bir muhasebeci gibi ihale yapmamız istendi bizden. Onu bizim bilmemiz gerekiyor ve bir şekilde kendimizi geliştirmemiz lazım. Bu işi sıfırdan alarak, liselerde çalışan ve ihale yapmış olan kurum müdürlüklerine gittik. Oradaki müdür yardımcısı arkadaşlarımızdan, “hocam bunu nasıl yapıyorsunuz, benim ihale evraklarım şunlar. Şifrelerim bunlar, beraber sisteme girelim, bana bunu basamak basamak tarif edebilir misiniz, bir ihale yapmak istiyorum?” diyerek aldım A4 kâğıdını elime...” (MY5)

“...bende internet üzerinden yeni çıkan programları takip ediyorum. Kendimizi geliştirmesek veya gündemi takip etmezsek bir yıl içinde bir anda çoğu şeylerin acemisi olarak hiçbir şey bilmeyen durumuna düşebiliyoruz. Sürekli kendimizi geliştirmek ve gündemi takip etmek durumundayız.” (MY9) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.4.3. Hizmet içi Eğitim

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yöneticilik görevinde kendilerini nasıl geliştirdiklerine” yönelik olarak “hizmet içi eğitim” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...özellikle yöneticilikte klasik kalmamak gerekiyor. Yöneticinin kendisini geliştirmesi gerekiyor. Belirli hizmet içi eğitim programlarının alınması gerekiyor...” (MY14)

“...kurslara ve eğitimlere katılıyorum. Halen öğrenmeye devam ediyorum. Herhalde bu süreç hiç bitmeyecek. Çünkü yeni şeyler geliyor, yani bir de her seferinde farklı durumlarla karşılaşp onlara çözümler bulmak gerekiyor...” (MY8) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.4.4. Sosyal Medya

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yöneticilik görevinde kendilerini nasıl geliştirdiklerine” yönelik olarak “sosyal medya” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...bir de farklı kanallardan sosyal medya içeriklerinden kendimi geliştirmeye çalışıyorum. Güncel konularda da geri kalmamak için genel kültür olarak, hem tarih olsun böyle coğrafi konular olsun internet sayfalarını takip ediyorum.” (MY3)

“...internet zaten çok yaygın. Sosyal medya grupları çok yaygın, ben onları takip ediyorum.” (MY2) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.4.5. Mevzuat

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yöneticilik görevinde kendilerini nasıl geliştirdiklerine” yönelik olarak “mevzuat” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...ilaveten bununla ilgili olarak yönetmelikleri incelemeye başlıyorum. Bence bir yönetici yönetmeliği çok iyi bilmeli. Çünkü karşılaştığı problemlerde bununla ilgili çözüm getirebilmeli ki insanlar “evet bu yönetici” diyebilsin.” (MY16)

“...yeni yeni yönetmelikler, kanunlar çıkıyor. Bende internet üzerinden yönetmelik ve kanunları inceliyorum.” (MY9) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.4.6. Yüksek Lisans

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yöneticilik görevinde kendilerini nasıl geliştirdiklerine” yönelik olarak “yüksek lisans” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“Eğitim yönetimi alanında yüksek lisansa başladım. Kendimi geliştirmek ve kuramsal kavramları bilmek adına, hem de işin içerisinde olmak adına. İşin içerisinde olmaktan kasıt yüksek lisans yaparken yöneticilik alanında bilmediğimiz kavramları, tarzları, liderlik, yöneticilik tipleri bunların artıları eksileri detaylı bir şekilde akademisyenler tarafından bizlere yol gösterici olarak rehberlik ediliyor.” (MY15)

“...eğitim anlamında yüksek lisans yapıp, insan tanıma yönümü geliştirmeye çalışıyorum. İnsanlara hitap etme yönümü geliştirmeye çalışırım, bu yöneticiliğin olmazsa olmazıdır bana göre.” (MY12) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.5. Yöneticiliğin Motivasyona olan Etkisine Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında katılımcılara beşinci olarak “Yöneticilik motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?” sorusu yöneltmiştir. Katılımcılar motivasyon kaynakları olarak; 1. Sorumluluk Bilinci, 2. İnsani İlişkiler, 3. Okul Ortamı, 4. İletişim ve 5. Yönetici Olmak olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre meydana gelen açıklamalar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Yöneticiliğin Motivasyona Olan Etkilerine Yönelik Görüşler

Tema	Kod	f	%
Görev ve Sorumluluklar	Sorumluluk Bilinci	27	42
	İnsani İlişkiler	15	23
	Olumlu Okul Atmosferi	12	19
Etkili İletişim	İletişim	5	8
	Yönetici Olmak	5	8
	Toplam	64	100

Tablo 6 incelendiği zaman katılımcı müdür yardımcılarının, “Yöneticiliğin motivasyonlarını nasıl etkilediğine” yönelik algılarını %42 sorumluluk bilinci, %23 insani ilişkiler, %19 olumlu okul atmosferi, %8 iletişim ve %8 yönetici olmak biçiminde ifade ettikleri görülmüştür.

4.5.1. Sorumluluk Bilinci

Katılımcı müdür yardımcılarının “yöneticiliğin motivasyonlarına olan etkilerinde” en çok “sorumluluk” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...motivasyonum yüksek, öğrenmeyi seviyorum araştırıyorum da sorumluluğumun farkındayım. Yaptığım işin daha iyisini yapmak, üzerine bir şeyler katmak istiyorum. Not tutarım, araştırırım, fikir alırım yani tek kendi kafamdakine göre ilerlemem.” (MY1)

“...yöneticinin aynı zamanda bir sorumluluğu olduğu için dolayısıyla sorumluluk altındaki kişiler kendilerini iş yapmak durumunda ve işlerini iyi yapmak durumunda hissetmektedir. Dolayısıyla bu sorumluluk bizim motivasyonumuzu artırıyor” (MY15) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.5.2. İnsani İlişkiler

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yöneticiliğin motivasyonlarına olan etkilerinde” “insani ilişkiler” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...personellerden aldığım olumlu dönüt beni motive ediyor veya okulumda mevcut eksikleri giderdiğimde ben motive oluyorum. Dışardan bir insan geldiğinde benim okulumda kirlilik görmeyecekse, bozuk bir şey görmeyecekse ben motive olmuş olurum. Çalışma arkadaşlarım, iş arkadaşlarımın, paydaşlarımın memnuniyeti beni motive eder.” (MY12)

“...arkadaşlarımızdan gelen olumlu dönütler ya da birinin bir problemi olduğunda sizi kurtarıcı olarak görmesi, kurum amirinin olumsuz dönüt yapmaması...” (MY15) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır

4.5.3. Olumlu Okul Atmosferi

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yöneticiliğin motivasyonlarına olan etkilerinde” “olumlu okul atmosferi” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...okulumuzun ve öğrencilerimizin başarıları ile doğru orantılı olarak motivasyonumuz da aynı yönde artıyor.” (MY7)

“...normal bir vatandaş kuruma gittiği zaman istediği şey hızlı olmuyor. Ama ben okul idarecisiyim dediğiniz zaman işler daha hızlı yürüyor. Okulun bu etkisi idareci olduğumdan dolayı benim motivasyonuma etki ediyor. Şöyle bir de baktığımda okul ortamının güzel olduğunu, herkesin mutlu olduğunu görmek işimi daha ciddi yapmamı sağlıyor.” (MY8) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.5.4. İletişim

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yöneticiliğin motivasyonlarına olan etkilerinde” “iletişim” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...sınıftayken sadece bir sınıfın ihtiyaçlarını karşılıyorsunuz ama idareci olduğunuzda okulun tamamı sizden sorumlu olduğu için öğretmen ve öğrencilerle daha iyi iletişim kurmak, daha iyi yetkinlik anlamında kendimizi motive etmeye çalışıyoruz.” (MY4)

“...okuldaki personel ve öğretmen arkadaşlarımızla olan insani diyalogumuz ve pozitif ilişkilerimiz motivasyonumuzu aynı şekilde artırıyor.” (MY7) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.5.5. Yönetici Olmak

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yöneticiliğin motivasyonlarına olan etkilerinde” “yönetici olmak” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...bizler idareciler olarak bazen öğretmenlerin önünü açıyoruz, onların da bize yardımı oluyor ve bu işimizi yönetici olarak yapmak bizim motivasyonumuzu artırıyor.” (MY10)

“...sağlık problemlerimden dolayı yönetici oldum ama aslında aktif öğretmenliği seven birisiyim. Yöneticiliği de seven birisiyim. Yani sonuçta akademik olarak öğrenciler belli bir yerden bir yere üste taşıdığı zaman mutlu oluyor insan.” (MY13) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.6. Yöneticiliğin Kişiyi İtibar Sağlayıp Sağlamamasına Yönelik

Görüşler

Araştırma kapsamında katılımcılara altıncı olarak “Yöneticilik kişiyi itibar sağlar mı? Açıklayınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar yöneticilik kişiyi itibar sağlar mı sorusuna yönelik algılarını 1. Evet ve 2. Hayır olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre meydana gelen açıklamalar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Yöneticiliğin Kişiyi İtibar Sağlamasına Yönelik Görüşler

Tema	Kod	f	%
Olumlu	Evet	16	76
Olumsuz	Hayır	5	24
	Toplam	21	100

Tablo 7 incelendiği zaman katılımcı müdür yardımcılarının, “Yöneticiliğin kişiyi itibar sağlamasına” yönelik algılarını, %76 evet itibar sağlar, %24 hayır itibar sağlamaz biçiminde ifade ettikleri görülmüştür.

Katılımcı müdür yardımcılarının büyük çoğunluğu tarafından “yöneticiliğin kişiyi itibar sağladığı” görüşü belirtilmiştir. Bu kapsamda katılımcılar;

“Tabii ki bir itibarı var toplumun öğretmen ve öğrenci karşısında. Ama bu doyurucu bir itibar değil maalesef. Yetkilerimiz ile sınırlı ve labirentteki bir fare gibiyiz bazen. Sınırlarımız çok çizilmiş. Bir şey yapmak istediğimizde farklılık arz eden şeyler bunlar tabii sınırlarının dışına çok çıkmayıp apışıp kalınabiliyor. Özetlersek bir itibar muhakkak var ama etki gücü zayıf diyebiliriz üzülerek.” (MY20)

“Kesinlikle sağlar. Her yönden, veliden özellikle müdür veya müdür yardımcısıysanız

konuşma tarzları daha farklı oluyor. Özellikle kendinizi kişisel olarak sevdirdiyseniz itibar bir kat daha artıyor.” (MY2) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

Katılımcı müdür yardımcılarının bazıları tarafından “yöneticiliğin kişiye itibar sağlamadığı” görüşü belirtilmiştir. Bu kapsamda katılımcılar;

“Son zamanlarda öğretmenlik mesleği epey bir itibar kaybına uğruyor ve itibar kaybı yaşadığını görüyoruz. Araştırmalarda bunu gösteriyor zaten. Toplumda bizlerde bir itibar kaybına uğruyoruz ve bunu gözlemliyoruz. Bunun çeşitli nedenleri olabilir, öğretmenlik mesleği veya idareciler neden itibar kaybına uğruyor diye...” (MY9)

“Yöneticiliğin bir itibar sağladığına ben katılmıyorum. Eğer kişi kendi itibarını zaten kazanmış ise üzerinde bulunan o yöneticilik kumaşından dolayı kazanmış gibi bir hava oluyor. Bence bunun alakası yok ama bunu kullanan var. Yönetici olduğunu düşünüp onun itibarının arkasına sığınanlar var ama ben katılmıyorum. Bu durum kişi ile alakalı...” (MY11) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.7. Yöneticiliğin Saygınlık Kazandırmasına Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında katılımcılara yedinci olarak “Yöneticilik size saygınlık kazandırıyor mu? Açıklayınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar yöneticilik size saygınlık kazandırıyor mu sorusuna yönelik algılarını 1. Evet ve 2. Hayır olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre meydana gelen açıklamalar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Yöneticiliğin Saygınlık Kazandırmasına Yönelik Görüşler

Tema	Kod	f	%
Olumlu	Evet	16	76
Olumsuz	Hayır	5	24
	Toplam	21	100

Tablo 7 incelendiği zaman katılımcı müdür yardımcılarının, “Yöneticiliğin saygınlık kazandırmasına” yönelik algılarını, %76 evet saygınlık kazandırıyor, %24 hayır saygınlık kazandırmıyor biçiminde ifade ettikleri görülmüştür.

Katılımcı müdür yardımcılarının büyük çoğunluğu tarafından “yöneticilik saygınlık kazandırır” görüşü belirtilmiştir. Bu kapsamda katılımcılar;

“Tabii ki saygınlık da kazandırıyor. Bu hem öğrenci hem veli nezdinde olsun. Çoğunlukla yönetici olduğumuz için bu saygınlık, tabii insanın işini iyi yapması da insana saygınlık kazandırır. Ama biz daha yeni başladığımız için insanların bizi tanımamasından

dolayı müdür yardımcılığından kaynaklı bir saygınlık var.” (MY6)

“Kişisel iletişimde saygı her şeyin başında gelir. İlişkiler zaten saygı çerçevesinde olmalı, doğal kendiliğinden oluşan bir süreç. Kendi isteğinle bir şey değil çünkü öğretmenken sadece belirli alanda sınıftaydın ve öğrenci ve velilerle iletişim halindeydin. İdareci olduğun zaman paydaş artıyor ve sayı çoğalıyor. İster istemez tanınırlığın ve konuşman arttığı için saygınlığında bununla beraber artıyor.” (MY10) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmı tarafından “yöneticilik saygınlık kazandırılmaz” görüşü belirtilmiştir. Bu kapsamda katılımcılar;

“Makam mevki veya bulunduğunuz bir yerden saygınlık bekleyip saygı gösterenler bana göre kabul edilemez. Kişinin doğru davranışları, işini güzel yapmasına göre saygı görenler bana göre değerli insanlardır.” (MY12)

“...bir saygınlık kazandırdığına inanmıyorum. Saygınlık kişinin ne olursa olsun yardımcı hizmetli bile olsa kendi kişiliği ile alakalı bir durum. Yoksa müdür oldu diye, müdür yardımcısı oldu diye ben saygınlık kazanıldığını düşünmüyorum Makamın getirdiği saygınlık yoktur.” (MY11) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.8. Yöneticiliğin Yaşam Kalitesindeki Değişikliklere Yönelik

Görüşler

Araştırma kapsamında katılımcılara sekizinci olarak “Yöneticilik yaşam kalitenizde değişikliklere yol açtı mı? Açıklayınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar yaşam kalitelerindeki değişikliğe yönelik olarak; 1. Mesai Süresi, 2. Ekonomik Kaygılar, 3. Aileye Zaman Ayıramama, 4. Tanınır Olma, 5. Kıyafet Düzeni ve 6. Sorumluluk Artışı olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre meydana gelen açıklamalar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Yöneticilerin Yaşam Kalitesinin Değişimine Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	%
Zaman	Mesai Süresinin Fazlalığı	29	29
	Aileye Zaman Ayıramama	21	21
Maddi İhtiyaç	Ekonomik Kaygılar	23	23
Kişisel Gelişim	Tanınır Olma	11	11
	Kıyafet Düzeni	9	9
	Sorumluluk Artışı	7	7
	Toplam	100	100

Tablo 9 incelendiği zaman katılımcı müdür yardımcılarının “yöneticilerin yaşam kalitesinin değişimine” yönelik algılarını %29 mesai süresi belirsizliği, %23 ekonomik kaygılar, %21 aileye zaman ayıramama, %11 tanınır olma, %9 kıyafet düzeni ve %7 sorumluluk artışı biçiminde ifade ettikleri görülmüştür.

4.8.1. Mesai Süresinin Fazlalığı

Katılımcı müdür yardımcılarının “yaşam kalitelerindeki değişikliklere” yönelik en çok “mesai süresinin fazlalığı” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“Beni zorluyor yöneticilik. Özellikle mesai saatlerinden dolayı evime, çocuklarıma daha az vakit ayırdığımı düşünüyorum. Sabah yedi buçuk akşam altı mesai saatimiz. O zaman çocuklarla daha az iletişim haline giriyorsunuz, benim için dezavantaj...” (MY2)

“...sürekli okulun düşünmek zorundaymız gibi saat 9 demiyorlar, 10 demiyorlar sürekli bizi arıyorlar. Hem veli hem öğretmen arkadaşlar arıyor, yani bu müdür yardımcılığının böyle bir arada olması benim yaşam kalitemi etkiliyor.” (MY11) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.8.2. Ekonomik Kaygılar

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yaşam kalitelerindeki değişikliklere” yönelik olarak “ekonomik kaygılar” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...ekonomik olarak fazla etki yok, öğretmenlerin idarecilikten daha fazla ek ders aldığını görüyoruz. Son yapılan toplu sözleşmede de müdür yardımcılarının ek dersi 19 da kaldı, 3 saatte nöbet görevi alıyorlar. Ekonomik olarak geriye düştü diyebiliriz, ekonomik

olarak katkı sağlamıyor.” (MY9)

“...ekonomik olarak idareciliğin sadece yönetim karşılığı sabit ek dersi var o da 22 saat nöbetle beraber. Zaten birçoğu öğretmenimiz giriyor derse, benden daha fazla alanlar da oluyor. O yüzden maddi ekonomik yönünden bir getirisi gözle görülür bir fark yok.” (MY10) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.8.3. Aileye Zaman Ayıramama

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yaşam kalitelerindeki değişikliklere” yönelik “aileye zaman ayıramama” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...oğlumun bir sözü vardı “keşke müdür yardımcısı olmasaydın baba” dedi. Sebebi de şuydu: O dönem FATİH projesi yeni çıkmıştı. Eğitim öğreti bittikten sonra ustalar geliyor okulda akıllı tahta takımı vs. onlarla uğraştıkları için, mesaimde çok fazla yoğunluk oldu ve aileme vakit ayıramamaya başladım. Bu benim yaşam kalitemi düşürdü. Şu an dahi halen öyle. Yeni bir okuldayız, öğrenciler gittikten sonra ustalar yine geliyor, bazen mesaimiz 5’te bitse de biz 7’de çıkabiliyoruz. Bunlar bizim için olumsuz şeyler.” (MY5)

“...evdeki sorumluluklarımı mesai saatleri nedeniyle yerine getirememeye başladım. Bir bayanın yapması gereken yemek, çocuk bakımı, dersleri, ilgileri ihtiyaçları bunlar biraz yapmış olsam bile eskiye nazaran kalitesinde düşme yaşadım. Aileme çok fazla vakit ayıramıyorum. Beslenme konusunda çocuğumun ihtiyaçlarını çok fazla gideremiyorum. Okulum var bir taraftan. Okulda kalmadığım zaman vicdanen rahatsız oluyorum. Ben bu hileye de giremem. Ben işim var, ben eve gidiyorum ya da benim dışarda işim var deyip hani evdeki sorumluluklarımı da yerine getiremem, bu bana ters geliyor. Hem onu hem onu yapayım derken, okulu aksatmamaya çalışıyorum ama diğer tarafı çok aksatıyorum.” (MY1) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.8.4. Tanınır Olma

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yaşam kalitelerindeki değişikliklere” yönelik olarak “tanınır olma” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...idareci olduğum için işlerin biraz daha yürümesi için üst müdürlerle falan muhatap oluyorum bu sefer çevrem genişliyor ve daha fazla kişi ile tanışıyorum. Tanınırlık arttığı için bu da bana bir artı sağlıyor. Bulunduğum ortama girdiğim zaman “hocam gelmiş” diyebiliyorlar.” (MY8)

“...mesela daha fazla kişilerle tanışıyorsunuz. Çevreniz genişliyor. Daha üst düzey, daha eğitilmiş kişiler çevrelerle haşır neşir oluyorsunuz. Şimdi bu yönlerden bakıldığında kalite artıyor.” (MY14) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.8.5. Kıyafet Düzeni

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yaşam kalitelerindeki değişikliklere” yönelik olarak “kıyafet düzeni” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...kılık kıyafet olarak kendimize biraz daha çeki düzen verdik. Öğretmenken tabii ki paspal giyinmiyorduk ama branş olarak biz biraz daha rahat giyiniyorduk. Yöneticilikte biraz daha düzenli, tertipli, resmi olmaya çalıştığımız zamanlar oluyor. Çünkü insanlar kıyafetleriyle bazen bir ortamda dikkat çekebiliyor. Belli zamanlarda kıyafet yönünden bir değişiklik oldu.” (MY3)

“Biraz daha kılığınıza kıyafetinize dikkat ediyorsunuz. Çünkü bir toplantılara katılma durumunuz oluyor. Orda amirleriniz oluyor. En azından bir kaymakam, vali başka yerlerde prosedürün işlediği ortamlarda kılık kıyafetinize dikkat ediyorsunuz. Tabii bu insan için güzel giyinmek şık giyinmek yaşam kalitesini artırıyor olsa gerek.” (MY15) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.8.6. Sorumluluk Artışı

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yaşam kalitelerindeki değişikliklere” yönelik “sorumluluk artışı” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...işte öğretmenken ders bittiğinde sorumluluk bitiyordu ama idareci olduğunuzda mesai saatleri içinde hatta mesai saatleri dışında da zaman zaman her an işler çıkabilir, biri sizi arayabilir. Aklınızın bir kısmı okulda kalabilir.” (MY4)

“...bütün işleri biz yapıyoruz. Bir de WhatsApp’tan yönetmeye çalışıyorlar okulu. Bazen yazının içeriğine bile bakmadan, bir yazı geliyor üst taraftan İl Milli Eğitim Müdürlüğünden. Onlar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne yolluyor ama bak bu süreçte kimse bir şey yapmıyor. Sadece tek taraflı iletişim var. En son bize geliyor. Bize geldiği zaman yaparız o işi sıkıntı yok fakat bizim ileteceğimiz alan daha geniş. Sorumlu olduğumuz için sorunlarla biz karşılaşıyoruz. Yukarı doğru iletişim de olmuyor. Müdür beye” Hocam, ben bunu ilettim böyle böyle problem var.” diyorum. O yine tek taraflı dönüyor sana, diyor ki; “Bu problemi sen çöz.” (MY11) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.9. Yöneticilikle Beraber Yeni Hedeflere Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında katılımcılara dokuzuncu olarak “Yöneticilikle beraber yeni hedefleriniz nelerdir? Açıklayınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar yöneticilikte yeni hedeflerine yönelik olarak; 1. Üst Makamlara Geçme, 2. İyi Bir Yönetici Olmak, 3. Başarılı Okul, 4. Öğretmenliğe Dönmek ve 5. Yaşam Kalitesini Artırma olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre meydana gelen açıklamalar Tablo 10’da sunulmuştur.S

Tablo 10. Yöneticilerin Yeni Hedeflerine Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	%
Mesleki	Üst Makamlara Geçmek	17	37
Gelişim	İyi Bir Yönetici Olmak	10	22
Akademik	Başarılı Okul	10	22
Gelişim	Öğretmenliğe Dönmek	5	11
Kişisel	Yaşam Kalitesini Artırma	4	8
Gelişim	Toplam	46	100

Tablo 10 incelendiği zaman katılımcı müdür yardımcılarının “yöneticilikle beraber yeni hedeflerine” yönelik algılarını %37 üst makamlara geçmek, %22 iyi bir yönetici olmak, %22 başarılı okul, %11 öğretmenliğe dönmek ve %8 yaşam kalitesini artırma biçiminde ifade ettikleri görülmüştür.

4.9.1. Üst Makamlara Geçmek

Katılımcı müdür yardımcılarının “yöneticilikle beraber yeni hedeflerine” yönelik olarak en çok “üst makamlar geçmek” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...belki ilerleyen zamanlarda tabii hem tecrübe hem iş ve işlem anlamında bilgileri sağladıktan sonra, yönetmelik vs. benim için düşündüğüm bir üst basamağa geçmek istiyorum” (MY16)

“...olmazsa olmazım yok ama önceliğim görevimi en iyi şekilde yapmak istiyorum. Görevimde boşluk bırakmak istemiyorum. Daha sonra şartlar müsait olursa müdür de olmak istiyorum tabii.” (MY9) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.9.2. İyi Bir Yönetici Olmak

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yöneticilikle beraber yeni hedeflerine”

yönelik olarak “iyi bir yönetici olmak” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...katı bir disiplinden yana hiç değilim ama babacan davranıp ta okulun işlerini aksatmak istemiyorum. Okulun işlerini yürütmek için bunu bir dengede sağlayarak yürütme taraftarıyım. Başarabilir miyim diye kapandığım zaman içimde böyle idealist bir düşüncedeyim. Olumsuz yaşadıklarımı arkadaşlarıma yaşatmak istemiyorum.” (MY1)

“Kendimizi idari açıdan bilmediğimiz şeyleri öğrenmek, kendimizi geliştirmek. Sosyal yönden açığımızı kapatmak çünkü baktığımız zaman topluma karşı yeterince sosyalleşemediğimizi hani onlara açısından olsun falan bunları gerçekleştiremediğimizi gördüm, bun açıkları kapatmak istiyorum.” (MY6) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.9.3. Başarılı Okul

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yöneticilikle beraber yeni hedeflerine” yönelik olarak “başarılı okul” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“Okulumuzun ve öğrencilerimizin başarısını bulunduğu seviyeden daha üst seviyelere taşımaktır. İnsanlarla, personellerle, çevreyle, müdürle ve velilerle daha iyi daha iyi başarılı pozitif ilişkiler kurabilmek...” (MY7)

“...idarecilik bir kariyer mesleği değil. Ben sadece şunu istiyorum: İyi bir okula, akademik olarak başarılı bir okula gitmek istiyorum. Orada idaresiyle, öğretmenleriyle velisiyle birlikte biraz daha başarılı çocuklar yetiştirmek istiyorum.” (MY8) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.9.4. Öğretmenliğe Dönmek

Katılımcı müdür yardımcılarının bir kısmının “yöneticilikle beraber yeni hedeflerine” yönelik olarak “öğretmenliğe dönmek” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“Aslında yöneticilikle alakalı hedeflerimiz yok. Öğretmenliğe dönüşle alakalı hedeflerimiz var. Kadroyu bulabilirsek öğretmenliğe dönmek istiyoruz. Çünkü yöneticilik yaptığımızı düşünmüyorum. Maalesef yöneticilik yapmıyoruz. Müdürün yukardan emir verdiği, öğretmenin aşağıdan şikâyet ettiği bir pozisyonda arada sıkışmış, yetkinde olmadığı için öğretmenin şikâyetine çözümde bulamıyorsun, müdürün verdiği emri yerine getirecek gücün yok çünkü müdür değilsin. Arada derede kalmış bir konumdasın...” (MY5)

“...bizler o sıkışma durumunu yaşadık. Oysa biz öğretmeniz, derse girmeliyiz, dersten

kaçmamalıyız. Bana katkısı şu oldu: Ben öğretmenliğe döndüğüm zaman idareci arkadaşları minimum derecede üzerim. Çünkü birçok şeyi buraya oturduğum zaman öğrendim. Diğer pencereden baktım. Bir hedef mi bilmiyorum ama daha donanımlı bir şekilde öğretmenliğe geri dönmek. Bazen okul müdürünün kaprisi ile uğraşıyoruz. Bazen oradan bir iş söylüyorlar acılmış gibi onu yapmaya çalışıyoruz. Öğretmenin biri kendi çözebileceği problemi bize getiriyor siz çözün diyor. Yine öğretmenler kendi isteğini hemen iletiyorlar şu olsun, bu olsun... Ben yoruluyorum...” (MY11) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

4.9.5. Yaşam Kalitesini Artırma

Katılımcı müdür yardımcılarının bazılarının “yöneticilikle beraber yeni hedeflerine” yönelik olarak “yaşam kalitesini artırma” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar;

“...biraz daha bundan sonraki süreçte yaşam kalitemi yükseltmek en büyük hedeflerimden bir tanesi.” (MY6)

“... insanlara dokunabilmek, onların yaşam kalitesini artırabilmek. Benim çalıştığım ortamda bin tane insan var. Ben üniversite mezunuyum, benim çevremde kaç tane üniversite mezunu var. Bin insana temas ediyorum ve bunların içinde on tane üniversite mezunu var O zaman benim 990 tane insana dokunmam lazım. Eğitim alabilecek düzeyde olanları da doğru yere yönlendirmem lazım...” (MY12) biçiminde ifadelerde bulunmuşlardır.

V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA

Bu araştırma MEB bünyesinde görev yapmakta olan okul müdür yardımcılarını ile çalışılarak ortaya çıkartılmıştır. Araştırma süresince devlet okullarında görev yapmakta olan okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentileri beklenti kuramı kapsamında ele alınmıştır. Yapılan araştırmaların neticesinde ortaya çıkartılan veriler araştırmacı tarafından literatür içeriğinde yer alan diğer araştırmalarla benzerlik ve farklılıkları üzerinde tartışılmış ve araştırmanın sonunda bir takım çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

Yapılan araştırmaya göre okul müdür yardımcılarının müdür yardımcısı kavramının tanımına göre yönelik görüşlerini; yardımcı personel, köprü, okulun yapıtaşı, yol gösterici ve okulun anahtarı olarak ifade etmişlerdir. İlgili literatüre bakıldığında araştırma sonuçlarıyla benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Oleszewski (2012) vd. göre müdür yardımcısı okulun rutin işlerinde, okula bağımlı olan paydaşların iş birliğinde, okulun misyon ve vizyonunu hayata geçirmede okulun anahtarı rolündedir. Müdür yardımcısı, okulda bulunan okul müdürü, öğretmen, veli, öğrenci ve çevre etkenlerini etkileşimli bir hale getiren köprü niteliğindedir (Pont vd, 2008). Müdür yardımcısı, bulunduğu önemli görev nedeniyle okul idari yönetiminin karar mekanizmalarında etken olan, okul ve çevre ilişkisinde motivasyon artıran, etkileşimi yüksek bir yardımcı personeldir. Hartzell'e (1993) göre müdür yardımcısı, yasa yönetmelik ve kanunlar çerçevesinde okul müdürü ve öğretmenlerin etkisinde geri planda kalan yardımcı rolündedir.

Katılımcılar müdür yardımcılığı görevinden beklentilerini; düzenli iş yapmak, akademik başarı, lider olmak, kadro beklentisi ve tayin olma/yer değiştirme şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili literatüre bakıldığında araştırmayla benzer sonuçların olduğu görülmüştür. Karataş'ın (2024) araştırmasında, müdür yardımcılarının görevleri ve sorumlulukları fazla fakat yetkileri az olmasına rağmen liderlik özelliği barındıran ve bu özelliği içselleştiren kişilerdir. Ayrıca müdür yardımcılarını çalışmalarıyla görev yaptığı kurumda bulunan insanların hayatına dokunabilen bireylerdir. Bakioğlu ve Demirbilek'in (2019) araştırmasında göreve yeni başlayan müdür yardımcılarının 1-3 yıl aralığında görevlerini bıraktıkları ve öğretmenliğe geçiş sağladığı, tayin olmak için müdür yardımcılığına geçiş yapıp istifa mekanizması ile kadro beklentisi içerisinde oldukları görülmüştür. Müdür yardımcılarının, sorumluluğunda bulunan idari işleri düzenli bir şekilde yapma ve bunun sonunda da gerekli maddi yeterliliğin sağlanması gerektiğini ifade ettikleri görülmüştür (Doğan, 2005). Baş'ın (2016) araştırmasında

yapacağı işlerin daha düzenli olması için okul müdürünün mentorluk rolünün gereklerini yerine getirmesi gerekmektedir. Beklenti kuramı kapsamında da bireyin motivasyon halinin beklentilerinin düzeyine göre şekillenecektir. Bu bağlamda düzenli iş yapan müdür yardımcısı beklentileri karşılandığından okuluna en yüksek faydayı sağlamış olacaktır.

Katılımcı okul müdür yardımcılarının, müdür yardımcılığı müdürlüğe geçiş için basamak olduğunu büyük çoğunlukla ifade etmişlerdir. İlgili literatüre bakıldığında araştırmanın sonuçlarıyla benzerlikler olduğu gözlenmiştir. Müdür Yardımcılığı müdürlüğe geçiş için önemli bir adımdır fakat müdür yardımcılarının görevlerinin gün geçtikçe artması ve yetki karmaşası gibi nedenler müdürlüğe geçiş noktasında düşünceler barındırmaktadır. Bu nedenden dolayı müdürlük kariyerinin oluşturacağı haz duygusu müdür yardımcılığının vermiş olduğu hazdan daha azdır (Karataş, 2024). Kwan'ın (2009) araştırmasında müdür yardımcılığı müdürlüğe geçiş için bir basamak olarak görülse de müdür yardımcılığının görev yetki ve sorumluluklarının gün geçtikçe artması ve idari işlerin nasıl yürütüldüğünü birinci elden gözlemesi sebebiyle müdür yardımcılarının müdür olmaktan vazgeçtikleri, buna paralel olarak ta müdür yardımcılığı görevini de bıraktıkları görülmektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin müdürlüğe geçmeden önce müdür yardımcılığı görevini yapmaları daha faydalı olacaktır.

Katılımcılar müdür yardımcılığı görevinde kendilerini nasıl geliştirdiklerini; tecrübeli insanlardan faydalanma, kişisel gelişim, hizmet içi eğitim, sosyal medya, mevzuat ve yüksek lisans olarak ifade etmişlerdir. İlgili literatüre bakıldığında araştırmanın sonuçlarıyla benzerlikler olduğu gözlenmiştir. Karataş'ın (2024) araştırmasında müdür yardımcıları, görevlerine ait rollerinin karmaşasından kaynaklı olarak günlük rutin olarak sıradan basit işleri yapmaktadırlar. Bu bağlamda uzman oldukları roller dışında farklı uzmanlık alanlarına da sahip olmaları gerekir. Bunun içinde kişisel gelişimleri sağlanmalı ve gerekli donanımı elde etmelidirler. Eğer uzmanlık alanı ve donanım düzeyini artırmazsalar görevlerinde yalnızlaşma ve yabancılaşma yaşayarak görevden ayrılma seviyesine gelebilmektedirler. Müdür yardımcıları işlerinden kaynaklı rol çatışmaları yaşamamak ve bilinmezlik süreçlerinden kolayca çıkabilmek için diğer bireylerden destek almalı, kişisel gelişimini artırmalıdır (Çelik, 2013). Müdür yardımcıları okul müdürlerinin destekleyici ve yaklaşımlarından faydalanmalıdırlar (Çakır, 2021). Macharia, vd. (2014) araştırmasında müdür yardımcıları hizmet içi eğitim sürecinin önemini kavramalı ve bu yönde eğitim alarak yetkinliğini artırmalıdırlar. Okul müdürlerinin yönlendirici rolleri müdür yardımcılarının görevlerindeki eksiklikleri gidermesi bağlamında mentorluk niteliği taşımaktadır. (Ağaçdiken, 2019). Deniz'in (2019) araştırmasında öğrencilerin gelişimine destek olan müdür yardımcıları bu desteği liderlik kazanımlarından edindiğinden dolayı kişisel gelişimini artırarak özgüveni

yüksek yönetici rolüne geçmektedir.

Katılımcı müdür yardımcılarının yöneticiliğin motivasyonlarına olan etkilerini; sorumluluk bilinci, insani ilişkiler, olumlu okul atmosferi, iletişim ve yönetici olmak şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili literatüre bakıldığında müdür yardımcılığı bireyin kendisinin, gelişim düzeyinin, insanlarla olan ilişkisinin, yetkinlik düzeyini artırılmasının motivasyonunu etkilediğini ortaya çıkarmaktadır (Karataş, 2024). Garawski'nin (1978) araştırmasında, okul içerisinde öğretmen, veli, öğrenci arasındaki iletişim düzeyinin yüksekliği ve iletişimin olumlu yansımaları müdür yardımcılarının görevlerindeki en önemli motivasyon etkenlerindendir. Okulda oluşan iklimin, müdür yardımcılarının motivasyonunun ve mesleğine olan bağının artmasında önemli rol olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Maral, 2015). Okul müdürünün müdür yardımcılarının okul liderliği sergilemeleri noktasında destekleyici tutumları müdür yardımcılarının yöneticilik motivasyonlarını artırmaktadır (Baş, 2016; Özalp, 2016; Özdemir, 2015). Okul müdür yardımcılarının motivasyonlarının artmasında etken olan en önemli etmenlerden birisi de okulun çevresi ve tüm paydaşlarıyla olan iletişim seviyesinin koordineli bir şekilde oluşturmasıdır (Bukoski vd., 2015). Bu bağlamda yöneticilik makamının, bu süreçte elde edilen bilgi beceri ve tecrübenin motivasyonu artırıcı etkilerinin olduğu görülmektedir.

Katılımcıların, yöneticiliğin kişiye itibar sağlamasına yönelik görüşlerinin çoğunlukla itibar kazandırdığı şeklinde ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca katılımcı müdür yardımcılarının yöneticiliğin kişiye saygınlık kazandırmasına yönelik görüşlerinin ise yine büyük çoğunlukla saygınlık kazandırdığı şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda ilgili literatüre bakıldığında Yiğit ve Ağalday'ın (2022) okul müdür yardımcılarının görevleri kapsamında yönlendirici rollerinin incelendiği çalışmalarında müdür yardımcılarının yönlendirici olarak lider pozisyonunda olduklarını ve görevlerinin saygınlığına vurgu yapmışlardır. Karataş'ın (2024) araştırmasında okul müdür yardımcılarının görev yetki ve sorumluluklarının eğitim öğretim süreçlerine olan yansımalarının ortaya çıkardığı etkilerin yeterli derecede sınırlandırılması sebebiyle görevlerinde itibar kaybına sebep olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca müdür yardımcılarının yaptığı işlerin zorluğundan dolayı mesleki haz düzeyinin istenilen düzeyde olmaması sebebiyle müdür yardımcılığına geçmek isteyen öğretmenlere bu görevi önermemeleri mesleğin itibarını zedelemektedir. Şevik'in (2014) araştırmasında, okul içerisinde oluşturulmuş olumlu okul iklimiyle öğretmenin, öğrencinin ve idarenin görevinin bilincinde olması sebebiyle yöneticilerin de saygınlığı artmaktadır. Mesleki olarak tatmin düzeyinin aşarak görevinde başarılarını artıran müdür yardımcılarının saygınlıklarının arttığı görülmektedir (Grawski, 1978).

Katılımcı okul müdür yardımcılarının yöneticiliğin yaşam kalitelerine olan etkilerine

yönelik görüşlerini; mesai süresinin fazlalığı, ekonomik kaygılar, aileye zaman ayıramama, tanınır olma, kıyafet düzeni ve sorumluluk artışı olarak ifade etmişlerdir. Bu kapsamda ilgili literatüre bakıldığından araştırmayla benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Doğan'ın (2005) araştırmasında okul müdür yardımcılarının ekonomik olarak daha yüksek refah seviyesine gelmeleri için ekonomik iyileştirmelerin yapılmasını gerektirdiğini belirtmiştir. Ayrıca sorumluluk artışından dolayı sosyal olarak sorumluluklarını yerine getirme noktasında eksiklik yaşadıkları görülmüştür. Karataş'ın (2024) araştırmasında okul müdür yardımcılığının tercih edilmesi noktasında teşvik unsuru olarak mali yönden olumlu ortamlar oluşturulmalıdır. Okul müdür yardımcılarının yaptıkları iş, çalışma saatleri vd. dikkate alınarak yeniden bir ücret politikası meydana getirilmelidir. İş yoğunluğundan dolayı kendisine zaman ayıramayan müdür yardımcılarının değersizleşme hissine kapıldıkları görülmüştür. Yiğit ve Ağalday'ın (2022) araştırmasında okulun bürokrasi ile ilgili olan işlemlerinin yanı sıra öğrenci öğretmen ve veli iletişiminin sağlanması ve uyumunun artırılmasında ortaya çıkan sorunların aşılmasında vs. sorumluluğun fazlaca olduğu gözlenmektedir. Bu kapsamda beklenti kuramı bağlamında bireylerin yaşam kalitelerinin belirlenmesinde ortaya konulan motivasyona göre beklentilerin karşılanma düzeyleri belirleyici olacaktır.

Katılımcıların yöneticilikle beraber yeni hedeflerine yönelik görüşlerini; üst makamlara geçmek, iyi bir yönetici olmak, başarılı okul ortamı oluşturmak, öğretmenliğe dönmek ve yaşam kalitesini artırmak şeklinde ifade etmişlerdir. Bu kapsamda ilgili literatüre bakıldığında araştırmayla benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Karataş'ın (2024) araştırmasında okul müdür yardımcılarının görevleri süresince kendilerinin bir üst basamağa geçiş için hazırlanma sürecinde olduklarının bilincini taşımaları onlara pozitif olarak yansıyacaktır. Bunun farkında olan müdür yardımcılarını görevlerinin gerekliliklerini yerine getirerek gelişime açık şekilde ilerleyebilirler. Kwan'ın (2009) araştırmasında göreve başlayan müdür yardımcılarının çalışma saatinin esnek olması, belirli bir zaman diliminin olmaması, gittikçe artan işlerin varlığı, sorumluluğun yüksekliği ve zorlukların artarak ilerlemesi nedeniyle görevden ayrılma ve öğretmenliğe dönüşü bir seçenek olarak görebilirler. Bakioğlu ve Demirebilek'in (2019) araştırmasında, sorumluluk ve yetki noktasında tam net bir pozisyonda bulunmayan müdür yardımcılarının belirsizlik yaşamaları ileriki zamanlar için görevi bırakma ve öğretmenliğe dönüşü bir seçenek olarak ortaya sunmaktadır. Doğan'ın (2005) araştırmasına göre okul müdür yardımcılarının çalışma saatlerinin ve maaşlarının beklentilerine göre düzenlenmesi yaşam kalitelerinin artırılmasını sağlayarak mesleki haz düzeyini artıracak ve bununla beraber görevlerindeki yetki ve sorumluluklarını daha iyi yapmak çaba göstereceklerdir. Özdemir'in (2014) araştırmasında okul müdür yardımcılarının okulda iletişimin artırılmasında etken

unsurlardan olduğu ve bu etkin iletişimin de okulun başarısına katkı sağladığı görölmektedir. Okul müdürünün müdür yardımcılara mentorluk görevini yaparak onları müdürlük pozisyonuna hazırlaması müdür yardımcılarının bir üst basamağa/basamaklara geçişi için itici güç olacaktır (Özalp, 2016). Baş'ın (2016) araştırması gelecekte müdür olarak görev alabilecek olan müdür yardımcılarının bu göreve hazırlanmasında okul müdürlerinin iyi bir yönetici hazırlayıcısı olarak mentorluk yapmaları gerektiği görölmektedir. Beklenti kuramı bağlamda okul müdür yardımcılarının başarılı bir okul yaratması onların bir üst basamağa geçişini kolaylaştıracak etmenlerden birisi olacaktır.



VI. BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, beklenti kuramı kapsamında okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentilerini ortaya çıkarma amacını taşımaktadır. Bu kapsamda araştırmacı Tokat ilinde görev yapmakta olan okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentilerini araştırmış ve bazı sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmacı elde ettiği sonuçlarla okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentilerine yönelik olarak birtakım öneriler sunmuştur.

Bu başlık altında araştırmada elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlarla bağlantılı olarak önerilere yer verilmiştir. Öneriler okul müdür yardımcılara öneriler, üst amirlere yönelik öneriler ve araştırmacılara yönelik öneriler olarak üç alt başlık halinde ele alınmıştır.

6.1. Sonuç

Araştırma sürecinde elde edilen bulgular ışığında okul müdür yardımcılarının müdür yardımcısı kavramını; “yardımcı personel, köprü, okulun yapıtaşı, yol gösterici ve okulun anahtarı” şeklinde ifade ettikleri görülmüştür. Bu bağlamda katılımcı okul müdür yardımcılarının, okullardaki müdür yardımcılığı görevinin önemine vurgu yaptıkları görülmektedir.

Katılımcıların, müdür yardımcılığı görevinden beklentilerini; “düzenli iş yapmak, akademik başarı, lider olmak, kadro beklentisi ve tayin olma/yer değiştirme” şeklinde ifade ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda müdür yardımcılarının görevlerinin gereğini yapmanın önceliklerinin başında geldiği görülmektedir. Ayrıca katılımcılarla yapılan görüşmelerde müdür yardımcılığının bazı noktalarda yer değiştirme amaçlı olarak da tercih edildiğini görülmektedir.

Katılımcıların müdür yardımcılığının müdürlüğe geçiş için bir basamak olduğunu büyük çoğunlukla kabul ettiği görülmektedir. Bu kapsamda müdür yardımcılarının bazılarının da müdür yardımcılığının müdürlük makamına geçiş için basamak olmadığını belirtmişlerdir.

Müdür yardımcılarının müdür yardımcılığı görevinde kendilerini nasıl geliştirdiklerine yönelik olarak; “tecrübeli insanlardan faydalanma, kişisel gelişim, hizmet içi eğitim, sosyal medya, mevzuat ve yüksek lisans olarak” ifade ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda okul müdür yardımcılarının farklı tür yolları deneyerek kendilerini geliştirdiği görülmektedir.

Müdür yardımcılarının yöneticiliğin motivasyonlarına olan etkilerini; sorumluluk bilinci, insani ilişkiler, olumlu okul atmosferi, iletişim ve yönetici olmak” şeklinde ifade

ettikleri görülmektedir. Bu kapsamda okul müdür yardımcılarının motivasyonlarına olan etkilerinde insani ilişkilerin ilk sırada olmasının, insana verilen değerin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca katılımcıların okul ortamına ve iletişimin etkinliğine vurgu yapmasının eğitimin temelini insan kaynağından ortaya çıktığını göstermektedir.

Müdür yardımcılarını yöneticiliğin kişiye itibar sağladığını büyük çoğunlukla ifade etmişlerdir. Yine yöneticiliğin kişiye itibar sağlamadığını ifade eden müdür yardımcılarını da bulunmaktadır. Bu bağlamda yer, zaman ve mekândan bağımsız olarak yöneticiliğin itibar sağladığını belirten katılımcıların, müdür yardımcılığı makamının da getirdiği bir itibar olduğunu ancak temelinde insan olan eğitim sürecinde her insanın itibarlı olması gerektiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Okul müdür yardımcılarını yöneticiliğin saygınlık kazandırdığını büyük çoğunluğuyla ifade etmişlerdir. Yine yöneticiliğin bireye saygınlık kazandırmadığını ifade eden okul müdür yardımcılarını da bulunmaktadır. Bu kapsamda görevleri gereği çeşitli ortamlarda bulunması gereken müdür yardımcılarının saygınlığının bazen de makamdan kaynaklandığı, yine temelinde insan olan eğitim öğretim süreçlerinde ise esas saygınlığını kişinin bireysel kaynaklı olarak edinmesi gerektiği katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulardan ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların yöneticilik görevinin yaşam kalitelerindeki değişikliğe yönelik olarak; “mesai süresinin fazlalığı, ekonomik kaygılar, aileye zaman ayıramama, tanınır olma, kıyafet düzeni ve sorumluluk artışı” şeklinde ifade ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda müdür yardımcılarının mesai sürelerinin belirgin bir zamanının olmamasını büyük bir olumsuzluk olarak görmektedirler. Ekonomik kaygıların yaşam kalitelerindeki değişikliğe büyük oranda etki etmediğini hatta öğretmenken daha fazla ekonomik rahatlatma içinde olduklarını belirten katılımcılar bununla beraber yöneticiye yakışır bir kıyafet düzeninin hayatlarında olumlu olarak yansıdığını ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca yöneticilikle beraber büyük bir sorumluluk içinde olduklarını ifade eden katılımcıların, ailelerine ve kendilerine zaman ayıramadıkları bunun yanı sıra yönetici olmanın en büyük avantajlarından birisinin geniş bir çevre tarafından tanınırlıklarının arttığını ifade ettikleri görülmektedir.

Müdür yardımcılarının yöneticilikle beraber yeni hedeflerini ise; “üst makamlara geçme, iyi bir yönetici olma, başarılı bir okul ortamı oluşturma, öğretmenliğe geri dönme ve yaşam kalitesini artırmak” olarak ifade ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların öncelik olarak bir üst basamak olan müdürlük hedeflerinin olduğu bunun yanı sıra şube müdürü ve eğitim müfettişi gibi tercihlerinin de olabileceğini belirtmişler ama bu hedeflerinin gerçekleşmesi için zamana ihtiyaçlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar

söylemlerinin büyük kısmında “iyi bir yönetici olmak” kavramına vurgu yaptıkları ve bunu da insan olmanın gerekliliği olarak ortaya koydukları görülmektedir. Yine katılımcıların yöneticiliğin görev tanımının yetersizliği ve yetki sorumluluğunun net olmayışından kaynaklı olarak öğretmenliğe dönmeyi bir tercih olarak kullanabilecekleri görülmektedir. Ayrıca başarılı bir okul ile yönetici pozisyonunda bulunanların yaşam kalitesini artırma hedefinde oldukları ifade edilmiştir.

6.2. Öneriler

Beklenti kuramı kapsamında okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentileri başlıklı bu araştırma, müdür yardımcılarını ana temalı fazla çalışma olmayan literatüre katkı sağlayacak olmasının yanı sıra beklenti kuramının anlaşılması ve beklenti kuramının eğitim öğretim sürecinin dinamiklerinden olan okul müdür yardımcılarının beklentileri bağlamında incelenmesine olanak sağladığından dolayı önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırmada elde edilen bulgular ve bulgular ışığında ortaya çıkan sonuçlara göre araştırmacı birtakım önerilerde bulunmuştur. Sunulan öneriler “Okul müdür yardımcılarına yönelik öneriler”, “Üst amirlere yönelik öneriler” ve “Araştırmacılara yönelik öneriler” olarak üç alt başlık halinde bu bölümde ele alınacaktır.

6.2.1. Okul Müdür Yardımcılarına Yönelik Öneriler

1. Müdür yardımcılarını görev yetki ve sorumluluklarını iyi bilmelidir.
2. Müdür yardımcılarını kişisel gelişime önem vermelidir.
3. Müdür yardımcılarını amirleri ile uyumlu olmalıdır.
4. Müdür yardımcılığına geçişte farklı beklentiler olmamalıdır.
5. Müdür yardımcılarını görevlerinde tecrübeli insanlardan yararlanmalıdır.
6. Müdür yardımcılarını görevleri ile ilgili mevzuatlara hakim olmalıdır.
7. Müdür yardımcılarının iletişim yönü kuvvetli olmalıdır.
8. Müdür yardımcılarını zamanı etkin ve verimli kullanmalıdır.
9. Müdür yardımcılarını rol model kimliğine önem vermelidir.
10. Müdür yardımcılarını iyi bir yönetici olmak için çalışmalıdır.

6.2.2. Üst Yöneticilere Yönelik Öneriler

1. Müdür yardımcılarının görev tanımları net bir şekilde yapılmalıdır.
2. Müdür yardımcılığının öğretmenlerden farklı bir hizmet sınıfına alınması için yasal

düzenleme yapılmalıdır.

3. Müdür yardımcılarının çalışma saatleri tam olarak belirlenmelidir.
4. Müdür yardımcılarının alanında uzmanlaşması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
5. Müdür yardımcılarının kariyer gelişimleri düzenlenmelidir.
6. Müdür yardımcılarının yüksek lisans yapması teşvik edilmelidir.

6.2.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırmanın katılımcı grubunu 21 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Nicel araştırma kapsamında daha yüksek sayıda katılımcılarla yeni çalışmalar yapılabilir.
2. Araştırma MEB'e bağlı eğitim kurumlarında okul tür ayrımı yapılmadan ana okulu- ilkokul-ortaokul ve liselerde görev yapan müdür yardımcılar ile yapılmıştır. Okul türleri sınırlandırılarak yeni araştırmalar yapılabilir.
3. Araştırma Tokat İli ile sınırlandırılmıştır. Farklı il ve ilçe bağlamında yeni araştırmalar ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ağaçdiken, Y. E. (2019). *Müdür yardımcılarının okul müdürleri tarafından yetiştirilme düzeyleri ile okullarının gelişim gereksinimlerini belirleme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayın No. 566847) [Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alireisoğlu, A., ve Güner, A. (2023). İlk defa müdür yardımcısı olmak isteyen öğretmenlerin idareci olma tercihleri üzerinde bir inceleme. *Uluslararası Bilim Ve Eğitim Dergisi*, 6(1), 34-47. <https://doi.org/10.47477/ubed.1199137>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aslanadam, B. (2011). *Sağlık personelinin motivasyonu ve buna ilişkin araştırma*. (Yayın No. 298137) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bakioğlu, A., Özcan, K., ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı. *21. yy Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 109-130
- Bakioğlu, A., ve Demirbilek, M. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(3), 737-770. <https://doi.org/10.30964/auebfd.505268>
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeleri* (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balıkçı, A. (2021). Müdür yardımcılığının Henry Mintzberg'in yöneticinin özelliklerine ilişkin görüşleri bağlamında değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (51), 276-298. <https://doi.org/10.9779/pauefd.699705>
- Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1998). *Management*. 3rd ed., McGraw Hill, New York, NY, 268-279.
- Baş, G. (2016). *Müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin yöneticilik görevlerindeki mesleki gelişimlerinde okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının*

- yöneticilik yeterlilikleri açısından incelenmesi (Tekirdağ ili örneği).* (Yayın No. 453051) [Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi ve nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. (Yayın No. 269654) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi] Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Birch, H. G. (1945). The role of motivational factors in insightful problem-solving. *Journal of Comparative Psychology*, 38(5), 295–317. <https://doi.org/10.1037/h0059937>
- Bowee, C. (1993), *Management*, Int. Edition, Mc Graw Hill Inc.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bukoski, B. E., Lewis, T. C., Carpenter, B. W., Berry, M. S., & Sanders, K. N. (2015). The complexities of realizing community: Assistant principals as community leaders in persistently low-achieving schools. *Leadership and Policy in Schools*, 14(4), 411-436. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1021053>
- Bursalıoğlu, Z. (1975). *Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:51.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (19. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubası, S. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Craft, H. M., Malveaux, R., Lopez, S. A. ve Combs, J. P. (2016). The Acclimation of new assistant principals. *Journal of School Administration Research and Development*. 1(2) Winter 2016
- Creswell, J. W. (2014). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (Çev. M. Bütün & S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakır, C. (2021). *İlkokul müdür yardımcılarının işe uyum sorunları ve bu sorunların çözülmesinde okul müdürlerinin rolleri*. (Yayın No. 656588) [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi]. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, K. (2013). The effect of role ambiguity and role conflict on performance of vice

- principals: the mediating role of burnout. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 195-213.
- Çepni, S. (2005) *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş* (2. baskı). Trabzon: Erol Ofset.
- Çetin, Ş. (2021). *Lise müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ve okul başarısı*. (Yayın No. 106637) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: Örgütsel davranış*, (Çev: Kemal Tosun vd.,) 3. Baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitü Yayınları.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domain *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(3), 265.
- Demirtaş, S. (2005). *Çalışma yaşamında motivasyonun önemi ve teşvik araçlarının yeri*. (Yayın No. 158512) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi] Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, V. (2019). *Öğretmenlikten müdür yardımcılığına geçiş: Uyum ve sosyalleşme süreci*. (Yayın No. 563425) [Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi]. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda davranış*. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.
- Doğan, N. (2005). *İlköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumu*. (Yayın No. 190262) [Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eker, T. (2006). *İlçe milli eğitim müdürlerinin liderlik davranışlarının okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerindeki etkisi*. (Yayın No. 190274) [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Emiroğlu O. (2004). *Araştırma tasarımı. Hemşirelikte araştırma ilke süreç ve yöntemleri* (3. Bs), İstanbul, Hemşirelikte Araştırma ve Geliştirme Derneği Yayın No.1,112.
- Eren, E. (1989). *Yönetim psikolojisi* Genişletilmiş 3. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Kitabevi.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Erkal, M. (1987), *Sosyoloji*. İstanbul: Filiz Kitabevi Yayını.
- Fidan, N. (1998), *Okulda öğrenme ve öğretme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Frankel, R., ve Devers, K. (2000). Study design in qualitative research 1: Developing questions and assessing resource needs. *Education for Health*, 13(2), 251-261.

- Garawski, R. A. (1978). The assistant principal: His job satisfaction, and organizational potency. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 52(1), 8-10
- Genç, N. (1987). Amaçlara göre yönetim ve motivasyon. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*. 7(1-2). Erzurum.
- Goldring, E., Rubin, M., ve Herrmann, M. (2021). The Role of assistant principals: Evidence and insights for advancing school leadership. *The Wallace Foundation*. Available at: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/the-role-of-assistantprincipals-evidence-insights-for-advancing-school-leadership.aspx>.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hartzell, G. N. (1993). The assistant principal: neglected actor in practitioner leadership literature. *Journal of school leadership*, 3(6), 707-723.
- Herzberg, F. (1964). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 1(1).
- Hodgetts, R. ve Luthans, F. (1994). *International Management*, McGraw Hill Inc.
- Hunt, J. W. (2012). Illinois’de müdür mentorluğu uygulamaları ve karşılaşılan bazı sıkıntılar R. Yirci & G. Kocabaş (Ed.). *Dünyada Mentorluk Uygulamaları* (s.37-54). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının çalışan performansına etkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakoç, A. (1998). *Yönetici motivasyonunun işletme yönetimi üzerine etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, S. (2021). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1716-1734. <https://doi.org/10.26466/opus.852584>
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (10. baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi* (27. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karasoy, M. (2010). *Okul müdür yardımcılığından müdürlüğe geçiş ve bu süreçte karşılaşılan sorunlar*. (Yayın No. 262391) [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, İ. H. (2023). Okul müdür yardımcılarının hizmet öncesinde yetiştirilmesinin modellenmesi: Bir bütünleştirici derleme çalışması. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(4), 1292-1310. <https://doi.org/10.33206/mjss.1311692>

- Karataş, İ. H. (2024). Müdür yardımcıları mesleklerini nasıl algılıyorlar? Bir olgubilim araştırması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 59(59), 1-19. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.1268271>
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Katman, H. A. (2010). *Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesi: Isparta ili merkezi örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayalar, F. (2012). *Okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile eğitim denetmenlerinin bazı değişkenlere göre sosyotropik ve otonomik kişilik özellikleri (Erzincan il örneği)*. (Yayın No. 325340) [Doktora Tezi, Erzincan Üniversitesi]. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Kılınç, A., Koşar, S., Er, E. ve Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: Yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim* 10(3), 53-73.
- Kimmel, T. (1993), *Güçlü Kisilikler*, John Wiley & Sons Inc.
- Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Sage.
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği – yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. İstanbul: Yön Ajans.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kramer, N. S. (1995). *Tarih Sümer'de başlar*. (Çev: Muazzez İlmiye Çığ). Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12),191-210.
- Küçükahmet, L. (2001), *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Kwan, P. (2009). Vice-principals' dilemma–career advancement or harmonious working relationship. *International Journal of Educational Management*, 23(3), 203-216.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1994), *Goal setting: A motivational technique that works*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Lunenburg, F. ve Ornstein, A. (2023). *Eğitim yönetimi*. (Arastaman, G. Çev. Ed.). Ankara: Nobel
- Macharia, J. M., Thinguri, R., ve Kiongo, P. (2014). An investigation into the deputy principals

- preparedness in discipline management in secondary schools in Kenya. *International Journal of Education and Research*, 2(6), 199-244.
- Maestas, A. N. (2021). The Novice assistant principal: Support needs in the transition to the administrative role. *FIU Electronic Theses and Dissertations*. 4718. <https://digitalcommons.fiu.edu/etd/4718>
- Magnusson, J. E. (2020). Elementary principal and assistant principal instructional leadership practices influencing student literacy *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 9595. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/9595>
- Maitland, İ. (1997). *İnsanları Motive etmek*. Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- Maral, S. (2015). *İlkokul ve ortaokul müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak okul kültürü (Yalova ili örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- MEB, (2003). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> 27 Ağustos 2003, Resmî Gazete, 25212.
- MEB, (2024). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği. <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=38297&mevzuatTur=KurulmVeKurulusYonetmeliği&mevzuatTertip=5>
- MEB, (2024). Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/03111224_ooky.pdf
- Merriam, S. B. (2013) *Qualitative Research: A Guide To Design And Implementation*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskıdan Çeviri, Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Merriam, S. B., ve Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (Fourth Edition). San Fransisco, CA: Jossey Bass.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*, Sage.
- Nalbantoğlu, C. B. (2020). Türk – İsveç iş kültüründe liderlik tarzlarının çatışma çözüm yönetimi üzerine etkisi. *Turkish Studies - Economics Finance Politics*, 15(1):333-353.

- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nicel ve nitel yaklaşımlar* 3(5). İstanbul: Yayın Odası.
- Nieuwenhuizen, L. M. (2011). Understanding the complex role of the assistant principal in secondary schools. *The Faculty of the Graduate School at the University of Missouri–Columbia* <https://doi.org/10.32469/10355/14499>
- Okutan, M. (1999). *Öğrenmede Motivasyonun Önemi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Oleszewski, A., Shoho, A., ve Barnett, B. (2012). The development of assistant principals: a literature review. *Journal of educational administration*, 50(3), 264-286.
- Oliver, J. D. (2013). A study of assistant principals' Perceptions of the principalship and their career aspirations *Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs)*. 1924. <https://scholarship.shu.edu/dissertations/1924>
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ozankaya, Ö. (1986). *Toplumbilim*. Ankara: Tekin Yayınevi.
- Özalp, U. (2016). *Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının okul müdür yardımcılarının iş doyumuna etkisi*. (Yayın No. 447821) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özdemir, D. (2014). *Müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri konusunda okul müdürlerinin yaklaşımlarının incelenmesi*. (Yayın No. 383900) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın A., (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Patton, M. Q. (1987). How to use qualitative methods in evaluation. *Newbury Park, Ca: Sage*.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3. Baskıdan Çeviri, Çev. M. Bütün & S. B. Demir.). Ankara: Pegem Akademi.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Peker, Ö. (1989). *Yönetici eğitimi*, Ankara: Todaie Yayını.
- Peterson ve Stevens (1990). *Reeple at work: Human relations in organizations*. 3rd Ed. St Paul, West Publishing Company, s. 152-154.

- Pinder, C.C. (1984). *Work motivation; Theory, issues, and applications*. Foresman and Company, Glenview.
- Pont, B., Nusche, D., ve Moorman, H. (2008). *Improving school leadership, volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing.
- Porter, L., Bigley, G. A. ve Steers, G. M. (2003). *Motivation and behavior*. Mcgraw-Hill, Usa
- Porter, L. W. ve Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Saban, A. (2000). *Öğrenme öğretme süresi, yeni teori ve yaklaşımlar*. Nobel.
- Sabancı, A. (1999). Ödül sisteminin ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumu sağlama düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19), 363-391.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel yönetimi: Politika ve yönetsel teknikler*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salih, G. ve Sami A. (2001). *Motivasyon Teorileri ve Stres Yönetimi*, Ankara: Pegem.
- Searby, L. ve Tripses, J. (2006). Etkili mentorlar olabilmeleri için okul liderlerini hazırlama. (Çev. S. Turan), *Dünyada Mentorluk Uygulamaları* (s.1-16). Ankara: Pegem Akademi
- Selçuk, G. (2007). *Takım çalışmasında liderin rolü (Küçükçekmece ve Esenler ilçesi devlet ilköğretim okullarında görevli müdür yardımcılarının takım çalışmasında liderin rolüne ilişkin algılarının incelenmesi)*. (Yayın No. 214406) [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şevik, Y. (2014). *İlkokul müdür ve müdür yardımcılarının öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri ile akademik başarısına katkıları*. (Yayın No. 351011) [Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi]. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Sirgy, M. J. (1986). A quality-of-life theory derived from Maslow's developmental perspective quality is related to progressive satisfaction of a hierarchy of needs, lower order and higher. *American Journal of Economics and Sociology*. 329-342.
- Soysal, A. (2015). *Okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme becerisi (Gazimağusa Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, M. B. (2016). *Okul müdürlerinin öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Kayseri ili örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek

- Lisans Tezi] Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri
- Şimşek, M. S. ve Adnan, Ç. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, Ü. (2020). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan müdür yardımcılarının görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Scientific Educational Studies*, 4(1), 78-97. <https://doi.org/10.31798/ses.824575>
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). *Eğitim ve okul yönetimi*. (Özden, Y., Ed.) *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tekin, M. (2015). *Çalışma yaşamında kuşaklar ve işe yönelik tutumlarının incelenmesi*. (Yayın No. 395927) [Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tevruz, S. (1996). Endüstri ve örgüt psikolojisi. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tikici, M. ve Deniz, M. (1993). *Örgütsel davranış*. Malatya: Enstitü Yayıncılık.
- Tortop, N. (1985). *Kamu personel yönetimi*. Ankara: “S” Yayınları.
- Turan, S. (2007). *İşini bil okuluna sahip ol. Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-559.
- Ugar, Y. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki*. (Yayın No. 541376) [Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi] Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey örgüt uyumu kuramı ve Dalaman havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması* (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Umur Erkuş, Z., ve Aslan, M. (2021). Okul yöneticileri için örgütsel sosyalleşme süreci: Anadolu lisesi yöneticilerinin deneyimlerine dayalı bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(3), 2628-2658. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1003356>
- Varışlı Demirbaş, R. (2023). *Okul müdür yardımcılarının yöneticilikten ayrılarak öğretmenliğe geri dönme nedenleri: Nitel bir araştırma*. (Yayın No. 822101) [Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, New York.

- Woo, D. S. (2020). Assistant principal or assistant to the principal? Exploring the contributions, duties, and preparation of assistant principals. *Faculty of the Graduate School of Vanderbilt University* <http://hdl.handle.net/1803/16091>
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3 (3), 1-9. Url: <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Gsbdergi/Issue/39953/474327>.
- Yerkes, R.M., ve Dodson, J.D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurology & Psychology*, 18, 459-482. <https://doi.org/10.1002/cne.920180503>
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yiğit, M. ve Ağalday, B. (2022). Unutulmuş bir okul yöneticisi: okul müdür yardımcılarının yönetim tarzları okul iklimini nasıl etkiler? *Yaşadıkça Eğitim*, 36(3), 732-750.
- Zaleznik, A. (1995). *Lider ve yönetici: Aralarında fark var mı?* (Çev: Ufuk Uyan), *Stratejik yönetim ve liderlik*, (Ed: Mustafa Özel), İstanbul: İz Yayıncılık, s.31-40.



EKLER

Ek 1. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.10.2023-154872



T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
Bilim Etik Kurulu
Sosyal Bilimler Etik Kurulu

Sayı : E-30640013-108.01-154872
Konu : Etik İzni

11.10.2023

REKTÖRLÜK MAKAMINA
Sayın Dr. Öğr. Üyesi Erol ATA
Öğretim Üyesi

İlgi : 15.09.2023 tarihli ve 4944 sayılı yazı.

"Beklenti Kuramı Kapsamında Okul Müdürü Yardımcılarının Görevlerine İlişkin Beklentileri" adlı araştırmanız Sosyal Bilimler Etik Kurulu tarafından bilimsel araştırma etiği yönünden incelendi ve değerlendirildi. Konu ile ilgili kurul görüşü ektedir.
Bilgilerinizi rica ederim.

Doç. Dr. Seda SABAH
Etik Kurul Başkanı

Ek:

- 1- Başvuru Değerlendirme (2 Sayfa)
- 2- Etik Onay. (10 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSMSL40V5S Pın Kodu :01562

Belge Takip Adresi :
<https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5544&eD=BSMSL40V5S&eS=154872>

Adres: Akbilek Mah. Muhsin Yazıcıoğlu Cad. No:7 Merkez/Amasya
Telefon:2600060 Faks:2600059
e-Posta: genelsekreterlik@amasya.edu.tr Web: <http://www.amasya.edu.tr/idari/etik-kurul/bilim-etik-kurulu.aspx>
Kep Adresi: amasyauniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Büşra Nur YÜKSEL
Unvanı: Araştırma Görevlisi
Tel No: 6443



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 2. Araştırma İzin Onayı

	AMASYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ETİK KURUL DEĞERLENDİRME FORMU

Ek-1

Araştırmanın Başlığı: Beklenti Kuramı Kapsamında Okul Müdürü Yardımcılarının Görevlerine İlişkin Beklentileri	
Başvuru Formunun Etik Kurula geldiği tarih	15.09.23
Başvuru Formunun Etik Kurulda incelendiği tarih	11.10.23
Karar tarihi	11.10.23

SONUÇ

1.	☒ Kabul
2.	☐ Düzeltme gereklidir: Etik sorun olabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmaktadır. Açıklama:
3.	☐ Red Gerekçe, Görüş, Tavsiye ve Açıklamalar:

Başvuru dosyasının incelenmesinde hazır bulunan ve araştırmayla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunmayan Etik Kurul başkan ve üyelerinin ad, soyad ve imzaları.

Doç. Dr. Seda SABAH	Başkan	Eğitim Fakültesi
Doç. Dr. Melike BAŞ	Üye-Raportör	Yabancı Diller Yüksekokulu
Doç. Dr. Üyesi Fatih CAN	Üye-Başkan Yrd.	Eğitim Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Nihan OSMANOĞLU	Üye	Eğitim Fakültesi
Doç. Dr. Ash ALTANLAR	Üye	Mimarlık Fakültesi
Doç. Dr. Önder ERYILMAZ	Üye	Eğitim Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ŞAHİN	Üye	Sabuncuoğlu Şerefeddin S.H.M.Y.O
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIZ	Üye	Eğitim Fakültesi
Doç. Dr. Âdem GÜNEŞ	Yedek Üye	İlahiyat Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KUŞDEMİR	Yedek Üye	Fen Edebiyat Fakültesi

KYT-FRM-126/00

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ETİK KURUL DEĞERLENDİRME FORMU

Dr. Öğr. Üyesi İlknur YAZICILAR	Yedek Üye	Eğitim Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZÇELİK	Yedek Üye	Fen Edebiyat Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Nida EMÜL	Yedek Üye	Eğitim Fakültesi
Arş. Gör. Hilal Özden ÇON	Sekreteryä	Eğitim Fakültesi
Arş. Gör. Oğuz SEYHAN	Sekreteryä	Eğitim Fakültesi
Arş. Gör. Seyyid Burhaneddin FIRAT	Sekreteryä	Eğitim Fakültesi
Arş. Gör. Büşra Nur YÜKSEL	Sekreteryä	İlahiyat Fakültesi

KYT-FRM-126/00

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.09.2023-4944



AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ETİK KURULU
BAŞVURU DİLEKÇESİ

Ek-2

Sosyal Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı'na

"Beklenti Kuramı Kapsamında Okul Müdür Yardımcılarının Görevlerine İlişkin Beklentileri" adlı tez çalışmasının etik açılarından incelenmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Sorumlu Araştırmacı

Unvanı Adı Soyadı : Mustafa BALCI

Çalıştığı Kurum-Birim : Milli Eğitim Bakanlığı

Tarih ve İmza

Eki: 1- Başvuru Dilekçesi (Bu belge)

2- Başvuru Formu ve Ekleri

KYT-FRM-076/00

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Ek 3. Veri Toplama Aracı

OKUL MÜDÜR YARDIMCILARININ GÖREVLERİNE İLİŞKİN BEKLENTİLERİ

Bu çalışmanın amacı; okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin beklentilerini ortaya koymaktır. Çalışmaya katılmak gönüllülük esastır. Görüşme esnasında herhangi bir kişisel bilgi (işim, soy isim, okul ismi, vb.) sorulmayacaktır. Görüşmede katılımcıların isimlerinin yerine kod isimleri kullanılacak ve görüşmeciler tanımlanmayacaktır. Çalışma süresince gizliliğe önem verilecektir. Elde edilen verilerin sadece bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacaktır. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacaktır. Kayıt alınmasına izin vermeyen katılımcıların görüşleri yazı ile not alınarak kaydedilecektir. Görüşme ortalama 30-35 dakika sürecektir. Çalışmaya katılmayı kabul ettiğiniz ve sorulara içten bir şekilde yanıt verdiğiniz için teşekkür ederim.

Mustafa BALCI

Amasya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler

Bu bölümde kişisel bilgileriniz yer almaktadır. Lütfen tüm soruları cevaplayınız.

- 1.Cinsiyet : Erkek () Kadın ()
- 2.Yaş :
- 3.Medeni Durumu : Bekar () Evli ()
4. Branş :
- 5.Eğitim Seviyesi : Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
- 6.Mesleki Kıdem : 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl () 25-30 yıl () 30 yıl ve üzeri
- 7.Okul Türü : Anaokulu () İlkokul () Ortaokul () Lise ()
8. Okul Öğrenci sayısı: 0-250 () 251-500 () 500 ve üzeri ()

GÖRÜŞME FORMU

- 1- "Müdür Yardımcısı" kavramını nasıl tanımlarsınız?
- 2- Yöneticilikten beklentileriniz nelerdir?
- 3- Müdür yardımcılığı-müdürlüğe geçiş için bir basamak mıdır? Açıklayınız.
- 4- Yöneticilik görevinizde kendinizi nasıl geliştiriyorsunuz?
- 5- Yöneticilik, motivasyonunuzu nasıl etkiliyor? Açıklayınız?
- 6- Yöneticilik kişiye itibar sağlar mı?
- 7- Yöneticilik size saygınlık kazandırıyor mu? Açıklayınız.
- 8- Yöneticilik yaşam kalitenizde değişikliklere yol açtı mı? Açıklayınız.
- 9- Yöneticilikle beraber yeni hedefleriniz nelerdir?

